MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE GRANMA
Departamento de Comunicación Institucional

Manual de Gestión en Comunicación Institucional

Autoras: Lic. Damayanis Rodríguez Díaz. Asistente.
MSc. Alina Mercedes González Menéndez. Profesor Auxiliar.

Septiembre, 2015
"Año 57 de la Revolución"

ÏNDICE

CONTENIDOS	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
Objetivos del Manual	1
Documentos de referencia	2
Términos y Definiciones	2
Responsabilidades	6
DESARROLLO	8
I. Requisitos generales	8
Política de comunicación	9
Diagnóstico	11
Comunicación interna	12
Comunicación externa	27
Público estratégico	36
Reseña de la Universidad	38
Valores compartidos	42
II. Ámbitos de comunicación	43
Mapa de público	43
Programas de comunicación	44
Canales autorizados para la comunicación	46
III. Organización del departamento de Comunicación	48
Misión	48
Funciones del departamento	48
Perfil de los especialistas	49
Funciones de los especialistas	50
Regulaciones para ejercer las funciones de comunicación	53
Control y evaluación del Manual	54
CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFÍA	---
ANEXOS	---

INTRODUCCIÓN

"Vivimos en una sociedad en red donde el espacio que no ocupemos nosotros será ocupado por nuestros adversarios en un ecosistema comunicacional caracterizado por la creciente diversidad de medios fuera de nuestro control".

Fidel Castro Ruz

La Comunicación Institucional es aquella que se realiza de modo organizado por una institución y dirigida a las personas y grupos del entorno social donde realiza su actividad. Su objetivo es establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos a los que se dirige, dándose a conocer socialmente y proyectando una imagen pública adecuada a sus fines y actividades.

La comunicación y la difusión de ideas es algo connatural a la sociedad desde sus orígenes. La interacción de instituciones y personas en la sociedad, la mutua influencia, será positiva o negativa dependiendo de quienes interactúen entre sí. Lo que hace positiva o negativa una comunicación institucional es la identidad de la institución y los valores que defiende, el mensaje que transmite, el modo en que lo hace y la finalidad que proyecte.

En la actualidad la Comunicación Institucional se ha convertido en una herramienta de gestión encaminada a lograr eficacia, eficiencia, solución de conflictos, transmitir la cultura, además de impulsar el desarrollo de las organizaciones.

El cumplimiento de los objetivos de las instituciones, dependen en gran medida, de la planificación de la comunicación. Es por esta razón que se deben crear normas rectoras para los procesos comunicativos, encaminadas a lograr participación, motivación, compromiso y sentido de pertenencia por la institución.

Cada una de las políticas de comunicación en las instituciones posibilitan el logro de mensajes eficaces, la ejecución de las tareas en un corto tiempo, seleccionar los canales correctos, satisfacción por parte de sus públicos, así como el logro de un ambiente agradable y de compromiso.

Para garantizar coherencia en cada uno de los procesos organizativos, orientar los procesos laborales y fortalecer las funciones comunicativa en la Universidad de Granma se confecciona este Manual de Gestión en Comunicación Institucional.

Objetivos del Manual

Establecer y mantener un Sistema de Comunicación interno y externo en la Universidad de Granma para garantizar:

- Las buenas relaciones humanas y laborales entre los trabajadores de la Universidad.

- El desarrollo de un adecuado proceso de comunicación con todos los tipos de públicos.
- Las vías adecuadas para garantizar el flujo informativo en todos los sentidos, con una alta calidad del contenido, forma y oportunidad de los mensajes.
- La transmisión de información adecuada que permita la identificación de riesgos de todo tipo, su prevención o mitigación de los efectos.
- El fortalecimiento de la Identidad Corporativa.
- Establecer acciones metodológicas y prácticas para la planificación, organización, dirección, evaluación y control de las funciones comunicativas en la Universidad.
- Constituir la plataforma normativa de la comunicación institucional a través de las herramientas comunicativas.

Alcance

Este Manual se debe aplicar a todas las acciones de comunicación interna y externa que se realicen en la Universidad de Granma, en todos los niveles de mando tanto: vertical descendente (dirección – estudiantes y trabajadores); vertical ascendente (estudiantes y trabajadores – dirección); horizontal y diagonal, entre las distintas áreas funcionales.

Documentos de referencia

Decreto 281:2007 Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.

Resolución 60 de la Contraloría de la República de Cuba.

Planeación estratégica de la Universidad de Granma.

Estrategia del Departamento de Comunicación Institucional.

Términos y definiciones

Comunicación: Es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de los signos y tienen unas reglas semióticas comunes.

Tradicionalmente, la comunicación se ha definido como "el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales". Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor destinado, pero el receptor no necesita estar presente ni consciente del intento comunicativo por parte del emisor para que el acto de comunicación se realice. En el proceso comunicativo, la información es incluida por el emisor en un paquete y canalizada

hacia el receptor a través del medio. Una vez recibido, el receptor decodifica el mensaje y proporciona una respuesta.

Canal de Comunicación: El proceso de comunicación que emplea ese código precisa de un canal para la transmisión de las señales. El Canal sería el medio físico a través del cual se transmite la comunicación.

Ej. El aire en el caso de la voz y las ondas Hertzianas en el caso de la televisión. La radiocomunicación es un sistema de telecomunicación que se realiza a través de ondas de radio u ondas hertzianas.

Organización: Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

Comunicación Organizacional: es el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones).

Cultura Organizacional: Clima organizacional

Es un fenómeno de tendencias motivaciones que reflejan la productividad de su trabajo. El clima organizacional consiste en la percepción de los trabajadores dentro de la empresa, de cómo pueden o deben comportarse y que es lo que esta aceptado o no dentro de la misma. El comportamiento de los individuos refleja lo eficiente y eficaces que puedan ser cuando desempeñan una tarea en específico. La manera de actuar del personal crea el clima, sus características personales son un factor importante para conocer su desempeño laboral.

Identidad Corporativa: es una pieza esencial e (intangible, aunque en los últimos años se ha establecido la tesis de que pasa a ser parte tangible de la organización pues con el tiempo se ha desarrollado modelos para su evaluación) de gran valor en las organizaciones pues, ésta permite enfrentar una crisis o situación de riesgo con más solidez o gestionar cambios proyectándolos exitosamente. La comunicación juega entonces un papel fundamental para la gestión de la identidad corporativa pues es mediante esta que se configura una personalidad diversificada y se da a conocer este carácter a todos los públicos de interés.

Imagen Corporativa: Gestionar los atributos de la organización y la comunicación en una organización permite que una empresa logre ser identificada, diferenciada y preferida. La imagen corporativa y por ende los atributos con los cuales son asociados por sus públicos adquieren una importancia sustancial para la creación de valor, la existencia de una imagen correctamente gestionada alcanza el posicionamiento mental de los públicos en sus mentes

y permite además que a partir de ello se tomen decisiones que permiten el crecimiento constante de una organización.

Comunicación externa: Es un proceso para lograr vínculos entre la institución y su entorno externo, mediante ella se ofrecen las bases para que se conozca la razón fundamental de la misma y los resultados de su gestión.

Comunicación interna: Se refiere al proceso de intercambio de mensajes e informaciones entre las personas de la institución, paralelas y no sustitutivas del flujo de documentación funcional que circula por la misma necesaria para su normal desarrollo, por cuanto constituye un valioso instrumento para la mejora de la gestión y para el análisis de la propia institución y estructura.

Redes de Comunicación: Es un conjunto de equipos informáticos y software conectados entre sí por medio de dispositivos físicos que envían y reciben impulsos eléctricos, ondas electromagnéticas o cualquier otro medio para el transporte de datos, con la finalidad de compartir información, recursos y ofrecer servicios.

Como en todo proceso de comunicación se requiere de un emisor, un mensaje, un medio y un receptor. La finalidad principal para la creación de una red de computadoras es compartir los recursos y la información en la distancia, asegurar la confiabilidad y la disponibilidad de la información, aumentar la velocidad de transmisión de los datos y reducir el costo general de estas acciones. Un ejemplo es Internet, la cual es una gran red de millones de computadoras ubicadas en distintos puntos del planeta interconectadas básicamente para compartir información y recursos.

Público Meta: Personas o instituciones, segmento o público meta al cual irá dirigida la influencia comunicativa. Ejemplo: Directivos y trabajadores de la institución, estudiantes, comunidad, entre otros.

Flujo de Comunicación: Son tomados en cuenta a partir de la estructura comunicacional a nivel interno dentro de las organizaciones. La comunicación interna está dispuesta en cuatro formas: descendente, ascendente diagonal y horizontal. Cada una de ellas obedece a la razón de ser; es decir la comunicación que se da a partir de las disposiciones de la gerencia, la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente.

Personal de Contacto: Son aquellas personas en contacto directo con el público. Se consideran una de las variables más importantes, porque con sus acciones influyen en gran medida en la percepción del cliente acerca de la calidad del servicio prestado, debido a que

el personal de contacto es la primera cara visible de la empresa es importante que el personal de contacto sea cordial y amable, tenga conocimientos del producto propio y los de la competencia, ya que si el vendedor no le genera confianza al cliente en su primera visita, el cliente va a tener una mala impresión de la empresa; muchas veces se ha dicho que el Personal de Contacto es el recurso más importante que una institución puede tener

Destino: Elemento que recibe la información.

Entrevistador: Persona seleccionada por la organización para obtener la evaluación que hace el cliente del servicio y de la organización.

Evento: Un evento es siempre una serie de actividades estructuradas en torno a un eje o tema central, que poseen un carácter extraordinario y participativo, casi siempre con un alto componente de concurrencia externa a la entidad.

Formas de comunicación: Se refiere a las formas verbal, escrita, gráfica o audiovisual en que pueden ser transmitidos los mensajes o información.

Fuente: El lugar de donde emana la información, los datos, el contenido que se enviará, en conclusión: de donde nace el mensaje primario.

Información: Datos que poseen significados. Es cualquier transición unilateral de mensajes de un emisor a un receptor

Mensaje: El mensaje es lo que la persona espera poder comunicar al presunto receptor, y su formato exacto depende en grado sumo del medio utilizado para llevar el mensaje.

Retroalimentación: Son elementos de información, como quejas, reclamaciones, sugerencias, solicitudes, o mediciones de la satisfacción del cliente, que permiten conocer como ha sido recibido el servicio brindado y si ha producido un determinado efecto.

La retroalimentación de la comunicación le puede llegar de muchas formas: las dos personas están frente a frente, con intercambios verbales, expresiones faciales de descontento o de mal entendimiento (medios directos). Medios indirectos: descensos de la productividad, mala calidad de la producción, aumentos en ausentismo o rotación.

Sistema de Comunicación Institucional: Es el conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo (ida y vuelta) de mensajes que se dan entre los trabajadores entre sí y con su dirección, así como entre la empresa y su entorno.

Información: Datos que poseen significados. Es cualquier transición unilateral de mensajes de un emisor a un receptor.

Modelo de Comunicación: La UDG implementa un modelo de comunicación basado en el enfoque sistémico. Esto posibilita una mayor integración y coordinación de todos los

sistemas comunicativos desarrollados en la institución y favorece también la retroalimentación, propiciando la participación de los públicos.

Enfoque sistémico: Concibe a la organización como un sistema social integrado por diferentes partes que s e encuentran en constante interrelación. Tiene en cuenta la importancia de las estructuras funcionales, sociales y psicológicas dentro de la institución y la sociedad, por lo que s preocupa por una buena coexistencia y retroalimentación tanto interna como externa.

Políticas de Comunicación: Conjunto sistemático, orgánico y explícito de principios a tener en cuenta por la institución cuando se ejerza la función comunicativa. Acción, control, evaluación y corrección, diseñado por y para el beneficio de la institución, destinado a encabezar de manera coherente, el mejor aprovechamiento de los procesos, mecanismos y sistemas de comunicación.

Gestión de Comunicación: Es un esfuerzo organizado y dirigido por miembros del departamento, que intentan persuadir a otros que acepten, modifiquen o abandonen ciertas ideas, actitudes, prácticas y conductas hacia un determinado problema social.

Responsabilidades

De la alta dirección de la Institución (Rectoría):

a) Aprobar la propuesta del Manual de Gestión de Comunicación Institucional (MGCI).

b) Aprobar las Políticas y principios en que se enmarca la función comunicativa institucional.

c) Decidir acerca de las personas que ocuparán el puesto de Especialista en comunicación de la entidad, exigiendo por su idoneidad demostrada.

d) Decidir la inclusión del Departamento de Comunicación Institucional en el organigrama de la entidad.

e) Apoyar las gestiones y acciones propuestas por los Especialistas del Departamento de Comunicación Institucional.

f) Controlar y evaluar sistemáticamente los procesos y resultados de la puesta en práctica del MGCI.

g) Garantizar la existencia de efectivos dispositivos técnicos y de otra índole, que propicien un mejor desempeño de la función comunicativa en la entidad (computadoras, teléfonos, correo electrónico, capacidad de conexión en internet, scanner, fotocopiadoras, impresoras, televisores, DVD, radios, ventiladores, equipos de aire acondicionado, material de oficina y material para la propaganda gráfica, entre otros).

De las Direcciones Funcionales (Decanos, Vicedecanos y Directores del CUM):

a) Cumplir y hacer cumplir con las normas establecidas en el MGCI.

b) Entregar en tiempo y forma las informaciones oficiales solicitadas por el Especialista de comunicación.

c) Alertar oportunamente a la Dirección de la institución, acerca de cualquier violación de lo establecido en el Manual.

d) Cumplir con el programa de acciones formativas sobre la variable comunicativa y apoyar a éste en todos los aspectos posibles.

e) Responder de manera amplia y con sentido crítico ante las demandas que se le hagan en procesos diagnósticos programados.

De los estudiantes y trabajadores de la Universidad:

a) Asumir los mensajes de la Dirección y transmitir a su jefe inmediato superior por los medios de comunicación establecidos, información sobre no conformidades detectadas y oportunidades de mejora para la gestión de la institución.
b) Cumplir con lo establecido en el Manual de Gestión de Comunicación Institucional.

De los Auditores Internos:

a) Detectar los hallazgos del Sistema de Comunicación Institucional.

Del departamento de Comunicación Institucional:

a) Participar en el diseño, implantación, ejecución, evaluación y mejora continua del Sistema de Comunicación Institucional.
b) Garantizar la elaboración, ejecución, monitoreo, corrección, y evaluación de la Estrategia General de Comunicación de la Institución.
c) Velar porque se desarrollen semestralmente las encuestas sobre el funcionamiento del Sistema de Comunicación Institucional.
d) Informar al Consejo de Dirección de la institución los resultados en el proceso de implantación del Sistema de Comunicación Institucional, así como los planes de medidas a implantar.
e) Representar al departamento de Comunicación Institucional ante los organismos que prestan servicios asociados al desarrollo de las acciones de comunicación de la Universidad tales como: la conceptualización y realización de: elementos de identidad, impresos varios, gráfica editorial, gráfico de emplazamiento y ambientación, redacción y edición de textos, estrategias de comunicación, campañas, planes de comunicación, eventos, jornadas, stands para exposiciones, entre otras.

f) Con la previa autorización del Rector realizar las coordinaciones pertinentes con los medios de comunicación nacional, provincial o municipal para la inserción de mensajes relacionados con las principales actividades que desarrolla la institución con un carácter de bien público y que sirvan para potenciar el reconocimiento social hacia la Universidad y sus integrantes.
g) Desarrollar anualmente diagnósticos sobre el funcionamiento del Sistema de Comunicación.
h) Informar al Consejo de Dirección de la Universidad el resultado del Diagnóstico de Comunicación.
i) Programar Auditorías Internas al Sistema de Comunicación Institucional.
j) Informar al Consejo de Dirección los resultados de las Auditorías Internas.
k) Monitorear el Sistema de Comunicación Institucional.

DESARROLLO

I. Requisitos generales

El MGCI establece, documenta, implanta, mantiene al día y mejora continuamente la eficacia del Sistema de Comunicación de acuerdo **con el Decreto** _____

A través de este Manual define:

- El conjunto de actividades para la Comunicación Institucional encaminadas a facilitar y agilizar el flujo (ida y vuelta) de mensajes que se dan intensamente entre los estudiantes y trabajadores con su dirección, así como entre la Institución y su entorno.
- Los criterios y métodos de control de la eficacia del proceso de comunicación.
- Los mecanismos para asegurar la disponibilidad de recursos e información en los lugares de la Institución que sean necesarios.
- Los sistemas de medición, seguimiento y actuación necesarios para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua

Partiendo del principio de que todo comunica, el MGCI consideró necesario conocer su identidad corporativa a la hora de proyectarse tanto en el entorno interno como externo para esto implementó el Manual de Identidad, el cual constituye una herramienta mercadotécnica y de comunicación dirigida a garantizar una imagen visual óptima para la Institución y provoca un reconocimiento de esta en el público objetivo.

Política de Comunicación

Todas las funciones comunicativas que se organicen e implementen en la Universidad de Granma deben atenerse a las Políticas que se definen a continuación:

- Deberán ser conceptualizadas, redactadas y renovadas por los Especialista del Departamento de Comunicación, apoyándose en el conjunto de directivos y otro personal designado por este Departamento; teniendo en cuenta las "Orientaciones del Buró Político del Comité Central del Partido Comunista de Cuba para incrementar la eficiencia informativa de los medios de comunicación masiva del país".
- Las diferentes acciones que se ejecuten como parte del Sistema de Comunicación Institucional dentro de la Universidad deberán atenerse a las Políticas y otras normativas aprobadas por el Consejo de Dirección.
- La institución podrá contratar los servicios de expertos externos (Asociación de Comunicadores Sociales, Propaganda, Organización de Diseño Industrial, entre otros) para realizar estudios dentro de la función de comunicación, según las necesidades y posibilidades existentes.
- Los principales elementos que conforman la función comunicativa en la institución son: las políticas, la estrategia, objetivos estratégicos y planes anuales y mensuales de comunicación, así como el manual de identidad, modelos de control, programa de comunicación, el presupuesto que da cobertura al plan de comunicación, el perfil de los diferentes públicos y los diversos canales aprobados al respecto.
- La función comunicativa organizacional se regirá por un enfoque sistémico, proactivo más que reactivo y con perspectiva holística.
- La función comunicativa tendrá como una de sus variables estratégicas la imagen corporativa, manteniéndose un correcto equilibrio Identidad-Imagen.
- La institución debe tener definido sus públicos internos, externos y estratégicos. En cuanto a los públicos objetivos en específico, deberá partir de lo establecido en el denominado Mapa de público de la organización.
- La institución deberá actualizar el diagnóstico de comunicación anualmente e introducir los cambios necesarios en la estrategia, programas y acciones.
- En la planificación de los procesos informativos se realizará el cierre de la información en vista a evaluar el proceso de retroalimentación.
- La entidad sólo utilizará los canales de comunicación aprobados y reflejados en el presente manual, lo cual hará de manera correcta.

- Todos los trabajadores de la Universidad de Granma son sujeto y objeto de la comunicación organizacional que en ésta se desarrolla, siendo los directivos del primer nivel los principales responsables de que se cumpla lo anterior.
- La comunicación institucional deberá estar siempre en consonancia con lo que exija su cultura y constituir un importante elemento catalizador de ésta, sobre todo en lo relacionado a los valores previstos a compartir.
- El personal de dirección, deberá incorporar a su herramental técnico los principios de: intercambiar para favorecer la escucha y el diálogo, explicar para construir referencias, valorar para motivar e informar para desarrollar el conocimiento.
- La función comunicativa se planificará en función de propiciar una participación en ascenso de los trabajadores en la toma de decisiones organizacionales.
- En los mensajes utilizados se deberá priorizar los de tipo humano.

Planificación

El desarrollo de acciones de comunicación dirigidas a los diferentes públicos requiere de la sincronización de un conjunto de actividades mediante la Implementación inicial de una Estrategia General de Comunicación.

La Estrategia General de Comunicación se elaborará por la dirección general del departamento de Comunicación Institucional de forma anual y se aprobará por el Consejo de Dirección. Los objetivos generales de Comunicación que se deriven de la misma serán incluidos en la Estrategia General de la Universidad y se revisan mensualmente.

Cada una de las acciones generales contenidas en la Estrategia General de Comunicación se desplegará teniendo en cuenta el tipo de herramienta de comunicación a ser empleada.

La conformación de la Estrategia General de Comunicación tiene como punto de partida la determinación de uno o varios problemas de comunicación a los que el departamento debe dar solución y seguimiento y ello es responsabilidad de su jefe.

Como aspectos generales a tener en cuenta para la elaboración y desarrollo se encuentran la definición de los públicos meta, conformación de los objetivos de comunicación, determinación de los ejes sicológicos o conceptuales del proceso de influencia, partiendo de los cuales se precisarán y los medios y acciones a emplear, teniendo en cuenta además las condiciones (entorno) en que ha de desarrollarse dicho proceso y los recursos materiales, técnicos y humanos (presupuesto) disponibles por parte de la entidad.

Definición de los públicos meta: La definición de los grupos de interés evita lanzar comunicaciones al aire, y es, además, indispensable para formular correctamente el

mensaje y elegir los canales de comunicación más adecuados. Si no se definen los públicos se dispersarán esfuerzos y recursos, no se conseguirán los objetivos y habrá una insatisfacción de la dirección de la empresa debido a la ausencia de resultados.

Para la definición de los públicos meta se utilizará como fuente de información la que aportan las direcciones funcionales de la Universidad, así como la de Recursos Humanos. **(Anexo 1)**

Identificación, definición y desarrollo de los valores deseados por la institución

Los valores compartidos de la institución se identifican a través de encuestas aplicadas a los estudiantes y trabajadores por la dirección del departamento de Comunicación con una periodicidad anual y se encuentran en la Estrategia.

La alta dirección con la implantación del Sistema de Comunicación contribuye al fortalecimiento del sistema de dirección por valores con sus reglas de actuación, las cuales deben desarrollar prácticas colectivas que permitan desarrollar formas particulares de reuniones, actos solemnes o ceremonias que establezcan reglas de comportamiento, utilizar el sistema de símbolos propios que agreguen valor ya sea a través del logotipo, las identificaciones o estandartes particulares, entre otras.

Los símbolos propios se encuentran en el Manual de Identidad.

DIAGNÓSTICO

Para realizar el diagnóstico de Comunicación Institucional se aplicará la Metodología según (**Anexo 2)** y se aplicarán otros instrumentos relacionados con el objetivo de facilitar el trabajo.

Aplicación

a) Tipos de comunicación empleada.

En la Universidad de Granma existen dos grandes grupos de públicos que interactúan en la comunicación el Interno y el Externo, por lo que se manejan dos comunicaciones: la Interna y la Externa, a su vez entre estas dos hay una estrecha relación.

Con el objetivo de facilitar el despliegue de las acciones de comunicación se identifica y caracteriza al público, se impone el desarrollo de la segmentación de los mismos que consiste en dividir el público total de la organización en grupos bien delimitados es decir, en grupos homogéneos, cada uno de los cuales puede ser seleccionado como segmento que necesita acciones específicas de comunicación y está en función de tres aspectos básicos:

1. Su identificación: el segmento debe ser fácilmente identificable, ya que sus integrantes deberán poseer alguna característica común, un rasgo distintivo, algo que permita aglutinarlos mediante un criterio único.
2. Su cuantificación: sencillamente es necesario saber cuántos son.
3. Su accesibilidad: el segmento debe poseer una accesibilidad única, una manera de llegar a el, de establecer comunicación con él.

La segmentación del público interno se realiza diariamente y en la base de datos. El responsable de la custodia y archivo de la base de datos es el Especialista Principal del Grupo y se conservará como mínimo cinco años. **(Anexo 3)**

Dependiendo del tipo de canal a emplear puede hablarse de comunicación formal e informal y por el tipo de dirección en que se gesta se puede encontrar la comunicación vertical (descendente y ascendente), horizontal y transversal.

Para el diseño o puesta en práctica del Sistema de Comunicación Interna resulta importante definir en este Manual las diferencias fundamentales entre dos conceptos claves información y comunicación. (Ver definiciones de términos)

COMUNICACIÓN INTERNA

El Sistema de Comunicación Interna existente, transmite, de forma oral o escrita, la misión, la visión, las Políticas, objetivos, estrategias, planes de acción, valores a alcanzar y los resultados de la gestión de la Institución y sus directivos funcionales, a través de los medios de comunicación que se relacionan en el **(Anexo 4).**

Atendiendo al sentido en que circulan los mensajes e informaciones a través de los medios de comunicación establecidos las Direcciones de comunicación interna pueden ser: Vertical descendente, Vertical ascendente, Horizontal y Transversal.

<u>Vertical descendente</u>: es conducida en la Institución por el Rector y en las direcciones funcionales por sus respectivos Directores y Especialistas Principales (vicerrectores, decanos y jefes de departamentos). Se emplea en lo fundamental para transmitir las informaciones siguientes: Estrategia institucional, Misión, Visión, Áreas de resultados claves y sus factores críticos de éxito, Diagnóstico Estratégico. (Análisis Interno como el externo).

La comunicación Vertical (Ascendente y Descendente) teniendo en cuenta la participación de los Directores Funcionales, Especialistas Principales y Jefes de Brigada.

Los Directores Funcionales, Especialistas Principales y Jefes de Brigada además de conducir la comunicación vertical descendente conducen la ascendente transmitiendo en lo esencial la información siguiente:

- Las decisiones adoptadas por el Consejo de Dirección de la dirección funcional o transmitidas por el Rector.
- Los datos de las diferentes actividades y procesos en que interviene su personal (no conformidades, reclamaciones, logros, informes sobre el cumplimiento o no de tareas, etc.) para su posterior análisis por los responsables implicados.
- Principales problemas detectados con la aplicación de los diferentes procedimientos, instrucciones de trabajo e indicaciones.
- Las sugerencias de mejora de los procesos y actividades, para su análisis por los responsables designados.

Comunicación Horizontal. Este tipo de comunicación la ejecutan las personas del mismo nivel jerárquico y se basa esencialmente en la transmisión de información que cumpla los siguientes objetivos: los homólogos en los distintos niveles

- La coordinación de tareas.
- La resolución de problemas.(coordinar y resolver problemas)
- El arreglo de conflictos.
- La participación en la información.
- El desarrollo de acciones de confraternización entre colegas.

Comunicación Transversal. La ejecutan el Rector, los directores funcionales, los Especialistas Principales y persigue satisfacer la necesidad de dirigirse al personal de una manera que no sea recta, buscando una retroalimentación cruzada, y con ello lograr distintas interpretaciones y análisis del problema o asunto de interés. En la Universidad este tipo de comunicación tiene como único objetivo el control de tareas puntuales y específicas. Los superiores deben utilizarla con medida para no provocar ruidos, ni suplantar funciones de los Jefes directos.

La comunicación vertical ascendente y la participación de los estudiantes y trabajadores en la Dirección de los asuntos institucionales.

La comunicación ascendente sirve primordialmente como vehículo de retroalimentación, cerrando el ciclo de la comunicación descendente para garantizar que se codifique y decodifique correctamente la información

La misma se garantiza a través de las formas y métodos siguientes:

- Ejecución de micro asambleas y Asambleas de Afiliados en las diferentes estructuras de la organización institucional donde se analizan y acuerdan los indicadores del plan técnico económico, servicios o tareas a ejecutar en el período y se evalúan

sistemáticamente los resultados alcanzados. En ellas se plantean las medidas para aumentar la eficiencia del área, así como la problemática existente, la organización y análisis de la Guardia Obrera. En esta misma reunión se evalúa el comportamiento individual de la disciplina y del resultado del trabajo. Aquí se recogen las necesidades y opiniones de los trabajadores y se da respuesta a los planteamientos anteriores. Se realiza mensualmente presidida por el Director designado por el Director General.

- Recorridos de la Alta Dirección por las áreas en busca de retroalimentación de una manera directa mediante el desarrollo de contactos directos con los trabajadores en sus puestos de trabajo.
- Realización de despachos de la Organización Sindical con el Rector en los que se tramitan los acuerdos de las distintas asambleas, así como los problemas cotidianos de los trabajadores.
- Consejo de Dirección de la institución donde participan representantes de las organizaciones políticas y de masas de la misma, en los que tienen derecho a discutir, opinar y plantear las inquietudes de los trabajadores, así como a que se adopten acuerdos al respecto.
- Procesos de Mejora Continua donde se reúnen los Grupos de Mejora, a través del cual se permite el aporte de sugerencias, criterios, valoraciones y toma de Acciones Correctivas y/o Preventivas que son tenidos en cuenta para la mejora de los procesos de la organización.

De esta misma forma se realiza en las asambleas de brigada de la FEU.

Participación de las Organizaciones Políticas y de Masas en la Comunicación Interna.

Las organizaciones Políticas y de Masas que actúan dentro de la institución (PCC, UJC, SNTECD, Sección de Base de la ANECC y Sección de Base de la UNAICC.) a partir de su funcionamiento propician la acción colectiva en la toma de decisiones, siendo de vital importancia la atención que la alta dirección le preste a estos grupos informales para que la información fluya a través de los mismos y propicie el buen desenvolvimiento de la implantación, funcionamiento, mantenimiento y mejora continua de los diferentes sistemas existentes en la empresa.

Soportes de la Comunicación Interna.

La institución puede transmitir información a sus estudiantes y trabajadores a través de cuatro vías fundamentales.

- Medios orales y escritos: Está la comunicación interpersonal y los medios impresos.

- Medios audiovisuales.
- Medios electrónicos: Incluye los medios en soporte digital
- Redes de comunicación

En el Manual de Identidad se establecen las características fundamentales de los soportes en que se brinda la información, además en el Sistema Informativo se establecen un grupo de pautas que aseguran la información interna y externa a manejar por la institución.

La comunicación interpersonal.

Es la que desarrolla el personal cara a cara. Este proceso implica la cooperación por parte de la personas tanto en la parte racional como en la emocional y persigue como máximo objetivo la obtención de la colaboración, el entendimiento mutuo y la solución de posibles conflictos teniendo como premisa fundamental apartar las diferencias y encontrar puntos de vistas comunes en la solución de los problemas.

<u>La atención al público cara a cara.</u>

Será necesario tener en cuenta aspectos tanto formales como de contenido, ya que el registro visual se halla implicado en los casos de contacto directo entre el personal de la institución y el público. Por tanto, además de las normas de comunicación verbal ya expuestas en el apartado anterior, habrá que prestar atención también a la comunicación no verbal. Ésta incluye aspectos como:

- Los gestos: el lenguaje gestual, sobre todo de la cara, deberá resultar acorde a un trato de corrección y educación que refleje al mismo tiempo seriedad y simpatía. Nunca deberán mostrarse gestos de desagrado o repugnancia.
- El tono de voz: debe ser intermedio, ni bajo que dificulte el entendimiento, ni alto que indique prepotencia o enojo.
- La limpieza de las instalaciones: es fundamental que los puntos de atención al público se encuentren limpios y ordenados.
- El aspecto físico: el personal que atiende al público debe ir vestido con propiedad.
- Las colas y la igualdad de trato: se buscarán mecanismos que eviten las colas y se respetará siempre el orden de éstas, sin permitir el acceso de usuarios por amistad.
- La rapidez: se atenderán con celeridad las demandas del público para evitar malestar y colas innecesarias.
- La eficiencia: de nada sirve la rapidez si el trabajo está mal hecho. Es necesario atender con diligencia las solicitudes para evitar que el usuario tenga que volver por un simple dato.

La Comunicación Interpersonal constituye la herramienta fundamental para la Dirección de la institución en el desarrollo de la comunicación directa con los estudiantes y trabajadores y como vía para evitar o contrarrestar rumores falsos o tendencias que ensombrezcan y dificulten cualquier relación posterior.

En la comunicación oral hay que distinguir primero entre dos tipos de contactos:

- El individual.
- El grupal.

Comunicación Interpersonal Individual

Exige de una serie de condiciones previas para que en las comunicaciones que se establezcan se puedan obtener los resultados esperados, se ha de utilizar un lenguaje coloquial y se debe conducir más que empujar. No debe olvidarse que para el desarrollo de una buena comunicación oral cara a cara se impone tener en cuenta las reglas para el desarrollo de una buena escucha. **(Anexo 6).** Reglas para el desarrollo de una buena escucha)

En el desarrollo de la Comunicación Interpersonal Individual se incluyen:

- Las entrevistas.
- Los recorridos por el lugar de trabajo.
- Y a veces, también los Rumores.

Las entrevistas: Constituyen la mejor manera de resolver las dudas y problemas que puedan existir, tienen el inconveniente de requerir más tiempo del que generalmente puede dedicársele. Las entrevistas personales son una vía además muy propicia para resolver quejas y problemas de orden disciplinario así como constituyen un método idóneo para evaluar la marcha de las actividades, conocer las opiniones de los estudiantes y trabajadores significativos o responsables sobre una determinada tarea, permiten identificar dificultades, obstáculos y detectar expectativas e insatisfacciones. Los recorridos por el lugar de trabajo: permiten a los directivos de la institución acercarse a sus subordinados y que estos les conozcan y acepten. Facilita la participación voluntaria y activa del personal en las tareas que programen los directivos, así como disminuye el temor y estimula el logro de resultados elevados. Mediante el contacto personal de los estudiantes y trabajadores con los directivos en los recorridos se estimula la integración, el sentido de pertenencia y el reconocimiento social del personal, porque de esta forma se demuestra que sus máximos representantes les tienen en cuenta.

Las visitas deben convertirse, sin embargo, en algo habitual para ser verdaderamente efectivas ya que una visita esporádica o en una ocasión especial por lo general nunca resuelve nada, ni posibilita el acercamiento serio y sincero.

Los rumores: surgen por lo general cuando en la institución se rechazan las acciones de comunicación descendentes o cuando algún directivo, estudiante o trabajador las bloquea, las tergiversa o no puede comunicar las cosas que los implicados necesitan o quieren saber. Las personas que crean saber algo lo comunicarán al resto, y a medida que la información circula se producirán exageraciones y distorsiones hasta que llegue el momento en que el mensaje que se reciba sea completamente diferente al que se envió, y en cualquier caso erróneo, aún cuando la información inicial fuera fidedigna.

Los directivos de la institución deben estar alertas ante el surgimiento de cualquier rumor porque se propagan rápidamente, crean incertidumbres y temores que no permiten trabajar de forma eficiente. Si el personal está preocupado por su futuro, su necesidad de averiguar qué está pasando exactamente le abrumará y tendrá más importancia para ellos que su propio trabajo.

La Comunicación Interpersonal Grupal: Este tipo de comunicación abarca:

- Las Reuniones. (Sesiones de trabajo de los Órganos de Dirección Colectiva y Órganos Asesores de Dirección, Grupos de Mejoras, entre otros).
- Las Asambleas.

En el desarrollo de la Comunicación Interpersonal Grupal se impone fomentar el desarrollo de habilidades en el personal para trabajar en grupo **(Anexo 7).** Elementos generales a tener en cuenta para facilitar el desarrollo del trabajo en grupo).

Las Reuniones: Permiten un genuino intercambio de información, opiniones y puntos de vistas en doble sentido, es además un método idóneo para trabajar en equipos. Las intervenciones personales o directas correctamente gestionadas pueden producir efectos muy positivos. El logro de reuniones eficaces requiere de quien las conduce de una buena preparación, que esté bien informado de los temas a tratar, que sea un orador competente. Además, la audiencia tiene que querer escuchar, creer lo que le dicen y sentir la confianza suficiente en quien habla como para preguntar y solicitar explicaciones sobre lo que se haya entendido del tema (o temas) abordado(s).

Las reuniones requieren necesariamente de la existencia de un orden del día bien definido, la presentación de los argumentos de forma clara y concisa, que se respeten los diferentes puntos de vista, que nadie se salga del tema, que se acepten de buen grado las críticas y

que quien conduzca la reunión sea un buen controlador del tiempo empleado en cada intervención y de cuantas reglas sean necesarias para que la misma se desarrolle de forma productiva y amena.

Las Asambleas: Son las llamadas reuniones masivas. Exigen de sus conductores de buenas capacidades de la oratoria y de motivación para producir efectos positivos en el personal. Las asambleas ofrecen la posibilidad de que todo el personal vea y escuche al jefe supremo, que en ocasiones por las responsabilidades de su cargo debe pasar tiempo fuera de la institución, además permiten estandarizar criterios y si las condiciones lo permiten es un lugar auténtico para la comunicación en doble sentido.

Es importante que la persona que dirija la Asamblea esté atenta al surgimiento de cuchicheos o síntomas de cansancio para reaccionar con celeridad, pues este tipo de reacción constituye una vía de obtener retroalimentación de los públicos asistentes a la asamblea.

Los medios impresos.

Específicamente en este apartado se incluye:

- Las informaciones relacionadas con el resultado de la gestión de cada área en la puesta en marcha y mantenimiento de todos los sistemas vigentes en la institución, mediante los modelos preestablecidos.
- Los contratos de prestación de servicios.
- Boletín interno.
- Catálogos de productos y servicios para uso interno.
- Artículos en revistas externas.
- Informe (Reporte) Anual (De uso interno exclusivamente).
- Informe (Reporte) Anual (De uso interno y externo).
- Memorandos.
- Disposiciones Legales (Cartas circulares, resoluciones, reglamentos, normas, regulaciones de la construcción).
- Informes para las distintas actividades, reuniones o asambleas que se desarrollan en la institución., (incluye las sindicales, partidistas y otras)
- Manuales.
- Procedimientos.
- Instrucciones.
- Indicaciones.

- La realización de análisis de datos.
- Tablas comparativas.
- Gráficos.
- Tablones de anuncios (Murales, Totem, Posters, Carteles, etc.).
- Sistema de señalética de la institución y los locales.
- Sistema de sugerencias.
- Noticias incluidas en los mensajes enviados por la vía del correo electrónico.
- La Web de la institución.
- La implementación de la ambientación gráfica en la infraestructura con estilo medio ambiental.
- Cartas personales.
- Encuestas.
- Entrevistas.

Medios Audiovisuales

El empleo de este tipo de medio hacia el interior persigue como máximo objetivo la transmisión de la cultura corporativa deseada por la alta dirección, las mismas se establecerán por el Rector mediante resolución, en la que se especificará el tipo de medio audiovisual a ser empleado, el responsable de su confección, contenido, periodicidad. El responsable planificará el presupuesto, así como velará una vez que se ejecute que se registre en el costo del Sistema de Comunicación.

Se incluyen dentro de este apartado el uso de:

- Video institucional.
- Spots.
- Video memorias.
- Video conferencias.
- La realización de fotos.

Los Ruidos o Interferencias en los procesos de comunicación.

En las diferentes acciones de comunicación que se desarrollan en la institución constantemente puede existir la tendencia a ocurrir un distanciamiento entre el mensaje que quiere emitir el emisor y el que realmente capta el receptor. Esto puede suceder si aparecen ciertas interferencias, también llamadas parásitos o ruidos, las cuales deforman el mensaje, lo que se traduce en la disminución de manera considerable de la eficacia de la comunicación.

Entre las interferencias más habituales que pueden aparecer en la institución están las siguientes:

- La falta de habilidades por parte del emisor para codificar y expresar sus mensajes al receptor o público meta.
- La mala percepción que generalmente está relacionada con una serie de factores psicológicos y de comportamiento inherentes al receptor tales como: la personalidad, los valores de este, sus necesidades, su capacidad de escucha, sus opiniones.
- Los sentimientos o lo que es lo mismo el estado emocional tanto del emisor como del receptor.
- Los rasgos de la personalidad. Conocer los rasgos de la personalidad del interlocutor facilitará al emisor su tarea, ya que podrá dar al receptor un trato más personalizado.
- El conocimiento o dominio del tema: la formación, experiencia del individuo (Emisor y Receptor) influyen en el proceso de comunicación.
- El negativismo: se refiere a las palabras, gestos o situaciones que pueden provocar en el receptor un efecto contrario al que quiere producir el emisor.
- Los roba tiempos: Son imprevistos que surgen en el trabajo cotidiano que además de hacer perder tiempo al directivo o trabajador se convierten en fuentes de ruido o interferencias de los procesos de comunicación.

Los roba tiempos se manifiestan debido a la falta de organización, exceso o falta de información, burocratismo, imprevisiones y la mala planificación. La pérdida de tiempo o ruidos en los procesos de comunicación están asociados a:

1. Teléfono.
2. Interrupciones imprevistas.
3. Burocratismo.
4. Las ineficiencias del personal.
5. La no delegación de tareas.
6. Reuniones ineficientes
7. Reuniones innecesarias
8. El desarrollo de excesivos controles.
9. El desarrollo de despachos mal programados.
10. La demora en tomar decisiones.
11. La falta de autoridad.
12. El no respeto de los planes de trabajo y de actividades.

13. El desarrollo de tareas no relacionadas con el cargo.
14. La mala planificación y organización del trabajo.
15. La mala organización de los puestos de trabajo.
16. El exceso de documentos a leer.
17. La indisciplina laboral.
18. La aparición de tareas urgentes.
19. La información deficiente.
20. El empleo de métodos inadecuados de dirección.
21. Mal uso de las secretarias.
22. Mal uso de la recepcionista.
23. Las gestiones perdidas.
24. Los problemas personales.
25. Las demoras en el cumplimiento de una tarea por existir la necesidad de averiguar, el por qué de la crisis y tratar de resolverla.
26. Las impuntualidades.
27. Los errores propios.
28. Los errores ajenos.
29. El no escoger buenos colaboradores.
30. La falta de control de las tareas a cumplir en el día.
31. Las intervenciones largas en las reuniones.
32. Las improvisaciones.
33. Mal uso de la mensajería electrónica.

Algunas variantes para potenciar el desarrollo de la Comunicación Interna.

El Manual y se actualiza anualmente, además se incluirán acciones generales de comunicación tales como:

- Campañas de Relaciones Públicas dirigidas a los públicos internos de la institución.
- Desarrollo de Eventos, Talleres. Creación de acontecimientos y Jornadas en las que los protagonistas centrales sean los estudiantes y trabajadores de la institución.
- La puesta en marcha de Programas de Comunicación Ambientales dirigidos a desarrollar y potenciar la cultura del personal en lo referido a su aporte en la preservación del medio ambiente.

- La conmemoración de fechas alegóricas, trascendentales o festivas que se plasmar en el Anexo ocho. Principales Conmemoraciones y fechas a tener en cuenta en el desarrollo de acciones de comunicación.
- El desarrollo de acciones de estimulación material y moral (privadas y públicas). Entre ellas los chequeos de emulación.
- La puesta en práctica de campañas, jornadas, eventos o talleres dirigidos a potenciar las políticas y objetivos elaborados por la alta dirección para asegurar el buen desempeño de los diferentes sistemas existentes en la institución.

Aspectos de la Comunicación Interna vinculados a la Imagen Física de los locales, los vehículos de la entidad, la correspondencia, el teléfono, los custodios del cuerpo de vigilancia y protección, los estudiantes y trabajadores que atienden visitantes.

El comportamiento interno de los trabajadores, la calidad de la infraestructura, su cuidado y mantenimiento, la ambientación de los locales, el uso de los símbolos, colores establecidos y aplicaciones definidas en el Manual de Identidad Visual de la institución, el empleo de los medios de comunicación tales como el teléfono, el transporte de la entidad constituyen vehículos esenciales y valiosos en la transmisión de mensajes que demuestran el buen gusto, la cultura del detalle y ayudan a unificar códigos en desarrollo de las distintas acciones de comunicación.

De lo anterior se deriva la importancia de contemplar en el desarrollo de las acciones de comunicación interna la forma en que se comportan otros factores tales como:

Imagen física. La identificación externa de la institución debe estar estéticamente confeccionada y en concordancia con lo establecido.

Los locales. Como vía para identificar la ubicación de los locales y facilitar el flujo del personal en los pasillos se colocarán señalizaciones las que deben estar situadas correctamente y estéticamente confeccionadas según lo establecido en el Manual de Identidad Visual.

Los locales en todo momento deberán proyectar una imagen sobria. Lo anterior se asegura con el mantenimiento del orden, la limpieza y la estética en los puestos de trabajo. Todo el personal es responsable del cuidado del estado de las paredes y los techos.

El estado de los muebles a colocar en las áreas de espera y puestos de trabajo será el mejor, teniendo en cuenta para su colocación el confort y dimensiones de los locales.

En el empleo de las plantas ornamentales a utilizar se deberá consultar con los especialistas de la materia.

Las bicicletas de los trabajadores o visitantes se parquearán en el área destinada para este fin.

Se adoptarán soluciones para evitar que a la vista de clientes y visitantes existan cajas con documentos, equipos rotos o que no se usen, papeles o file sin usar encima de archivos y buroes y mobiliario en mal estado.

No está permitido en la Empresa colocar carteles o letreros contentivos de mensajes tales como: "ACCESO PROHIBIDO", "NO PASE", HABLE EN VOZ BAJA", "ESPERE SER ATENDIDO." y otros que reflejen órdenes a los clientes y visitantes.

Se asegurará que las áreas verdes sean atendidas, que no se transite por ellas y no se localice en ellas desperdicios o plantas en mal estado.

No está permitido en la institución colocar carteles o letreros que no sean colegiados con los factores del centro y el departamento de Comunicación.

Los vehículos de la entidad. Todos los vehículos deberán tener el Rótulo de la Institución según el Manual de Identidad Visual.

Los choferes de los vehículos serán los máximos responsables de la limpieza, cuidado de la pintura y estado interno de los mismos (forro de los asientos, alfombra, tapicería)

No se podrá utilizar calcomanías de publicidad o promoción perteneciente a otras empresas, productos comerciales, símbolos patrios de otros países, así como el uso de atributos, efigies e imágenes religiosas, tampoco se podrá exponer imágenes publicitarias con elementos obscenos o pornográficos.

En la medida de las posibilidades financieras se tratará que el color de los medios de transporte sea acorde a lo establecido en el Manual de Identidad Visual y de ser así a la hora de colocar en los mismos el Rótulo de la institución se tendrá en cuenta las soluciones establecidas.

La correspondencia a emitir siempre será, limpia, sin tachaduras ni borrones, empleándose un lenguaje respetuoso, sencillo, coherente y amable. La misma será mecanografiada en computadora e impresa con la mejor calidad posible contemplándose siempre las normas establecidas en el Manual de Identidad Visual.

Los sobres a emplear estarán limpios y sin tachaduras ni borrones y en la medida de las posibilidades timbrados según lo establecido en el Manual de Identidad Visual.

El teléfono

La comunicación telefónica.

Se debe tener en cuenta que el sentido fundamental que utilizará la persona para evaluar la calidad del servicio es únicamente el oído. Las recomendaciones que podemos seguir para mejorar la atención por teléfono del (nombre de la institución) son:

El saludo

- Las llamadas deben ser atendidas con prontitud. Cada momento que el teléfono continúa sonando después de los tres o cuatro primeros timbres aumenta la tensión de quien llama y eso puede generar insatisfacción.
- Es necesario identificarse, las primeras palabras deben confirmar a la persona que no se ha equivocado de teléfono. La pizarra puede comenzar diciendo: "Universidad de Granma, diga", y a continuación pasar la llamada. En los diferentes servicios debe identificarse el ámbito administrativo, por ejemplo: "Universidad de Granma, Secretaria del Rector, en qué puedo ayudarle?", "Universidad de Granma, Departamento de Recursos Humanos, diga?", "Universidad de Granma, Dirección económica, buenos días".
- Si la llamada se realiza desde la Universidad hacia el exterior, la persona debe identificase claramente diciendo su nombre y el departamento al que pertenece, por ejemplo: "Buenos días, soy Alicia, del Departamento de Recursos Humanos" de la Universidad de Granma, y, a continuación expresar claramente el motivo de la llamada.

La conversación.

- Se debe hablar con amabilidad, resultar acogedores, amistosos y deseosos de ayudar a quien nos ha llamado. El tono de voz es fundamental en la atención telefónica.
- Es conveniente también, identificar a la persona con la que hablamos. Si ella no se presenta se puede formular una pregunta como: ¿"Puedo preguntar con quién hablo?". Se debe anotar, de manera que lo recordemos y así nombrarlo de vez en cuando, y si se tiene que pasar la llamada a otra persona se puede ofrecer una información completa.
- La finalidad es saber rápida y exactamente por qué llama nuestro interlocutor, y la dificultad reside en hacerlo sin presionar. Podemos formular preguntas breves que ayuden a mejorar la comunicación entre ambos.

La transferencia de llamadas.

- Si la llamada no es para quien atiende el teléfono, se debe conocer como transferirla. También se puede recurrir a la pizarra.

- Es necesario informar al que llama del nombre y cargo de la persona a quien se le transferirá su llamada y el número de extensión por si se corta la comunicación.
- Informar al receptor de la llamada de las intenciones de la persona que lo hace, a fin que éste no se vea obligado a repetir lo que ya ha explicado.

Los mensajes para otra persona

- Cuando la persona que busca el cliente no está debemos disculparle. Se pueden utilizar frases como las siguientes: "No está aquí", "Tiene una visita", "Está reunido", "Ha salido a comer"… Es necesario decirlas, pero no serán nunca la frase final, convendría añadir el tiempo que estará fuera u ocupada.
- Si es posible se ofrece a quien llama por teléfono que acepte la comunicación con otra persona.
- Cuando no hay ninguna persona disponible para atender a quien llama, puede ofrecérsele la posibilidad de recoger su mensaje. Para hacerlo se debe tener siempre a mano los formularios ya impresos que existen para esta finalidad. Se tomará nota de la fecha y hora de la llamada, el nombre de quien llama, su organización, el cargo que ocupa, su número de teléfono y extensión; el mensaje con todos los detalles, como si fuera para uno mismo, y asegurarse que este llegue a la persona destinataria.

Las interrupciones

- Es primordial pensar que la persona que está al otro lado del teléfono es la más importante. Por eso, siempre que sea posible, se deben evitar las interrupciones, ya que producen una sensación de abandono en el interlocutor y la calidad se resiente.
- Si no hay otra alternativa, porque se necesita consultar un archivo o hablar con alguien, es esencial dar una justificación y pedir disculpas. Intentar, en todo caso que el silencio sea lo más corto posible.
- Si se observa que la interrupción puede alargarse, convendrá sugerirle que es mejor cortar la conversación y concertar una llamada posterior.
- Quedaremos muy bien si somos nosotros los que le llamemos, pero también es correcto pedirle que nos llame. En el primer caso hay que asegurarse de estar disponible cuando se haga, y del número donde le localizaremos. Se debe cumplir con esta promesa.
- No se deben mantener simultáneamente otras conversaciones. Si es necesario decir algo a una tercera persona, primero aislaremos la línea. Si la conversación se prevé que dure más de unos segundos, de debe dar una explicación de lo que ocurre.

La despedida

- Debe decirse al interlocutor qué vamos a hacer. Si se va a pasar la llamada se pueden utilizar frases como: “Enseguida le paso”, “Un momento, ahora le paso”, “Ahora mismo le paso”. Es conveniente acabar haciendo un resumen de lo que se ha hablado y de las conclusiones de la conversación.
- La despedida debe ser especialmente cálida y respetuosa, porque las últimas palabras son las que más se recordarán.
- Si se hace alguna promesa, se debe cumplir a la mayor brevedad posible.

Los custodios del cuerpo de vigilancia y protección: deberán monitorearse que estos actúan como el primer empleado de la entidad que generalmente se relacionan con los clientes y visitantes proyectando la primera imagen de la institución y sus trabajadores.

Trabajadores que atienden a visitantes.

La presencia de todos los trabajadores de la institución será con ropa adecuada, limpia, que reflejen una imagen de pulcritud y sencillez.

Cuando se reciba a un visitante siempre se le mirará a la cara, se le saludará amablemente con un **BUENOS DIAS/ BUENAS TARDES** y seguidamente se le atenderá procurando resolver su necesidad.

En la institución la forma de tratar a las personas será siempre sobre la base de mantener las normas de educación formal, evitándose siempre el empleo de términos tales como tío o tía, abuelo o abuela, mi vida, mi amor, etc., los gestos que se realicen serán suaves, se evitará el manoteo, estirar el cuerpo, bostezar, estornudar o toser sin llevar un pañuelo a la nariz y la boca y otros gestos de mal gusto.

En la institución se establece como norma de conducta que sus trabajadores no fumen e ingieran alimentos en presencia de los visitantes, así como se evitará mantener comestibles y vasos en los puestos de trabajo.

El tono de voz a emplear será bajo y sólo el visitante atendido escuchará lo que se le está explicando.

Se le prestará total atención a todo lo que el visitante explique, mirándole a los ojos, demostrando así interés.

Si el trabajador abandona el puesto por cualquier tipo de necesidad de trabajo, siempre tratará de dejar indicaciones precisas para la atención a los visitantes en caso de ser necesario.

Las quejas de forma oral en caso de producirse serán atendidas por los directivos o funcionarios de la organización.

Se establece que los trabajadores de la institución no ofrecen informaciones a los clientes o visitantes sobre deficiencias e interioridades de la entidad.

Comportamiento de la secretaria y recepcionista. Reglas de etiqueta y vestuario.

Las secretarias y recepcionistas en la mayor parte de las ocasiones, son las primeras personas que reciben a los invitados, y por lo tanto da la primera imagen o impresión de lo que puede ser la empresa.

Una secretaria y recepcionista deben ser:

1. Eficiente, discreta y respetuosa.
2. Debe vestir bien y ser agradable,
3. Debe evitar vestuarios demasiado llamativos o extravagantes.
4. Debe llevar un maquillaje y peinado adecuados.
5. Debe tener relaciones cordiales pero impersonales con su jefe.
6. Debe congeniar con sus compañeros de trabajo, pero sin llegar a tener relaciones demasiados personales que puedan dar lugar a tener malas interpretaciones.
7. Debe ser discreta y prudente, y no revelar conversaciones u otro tipo de información que pueda escuchar en las distintas reuniones o conversaciones en las que esté presente.

COMUNICACIÓN EXTERNA

La Comunicación Externa es un fiel reflejo de la calidad del comportamiento de los miembros de la institución, la forma en que estos se comunican y aplican los elementos constitutivos de la Identidad Visual de la organización.

Lineamientos generales para el desarrollo de la Comunicación Externa y características generales de los mensajes a emitir por la institución.

Para el desarrollo de la comunicación externa se establecen los siguientes lineamientos generales:

1. El Departamento de Comunicación elaborará de forma anual la Estrategia General de Comunicación de la institución, la que será aprobada por el Consejo de Dirección y semestralmente será revisada.
2. Contendrá entre otros aspectos: Objetivos de comunicación, Acciones generales de comunicación tales como: Campañas Publicitarias, Campañas de Relaciones Públicas, la organización de acontecimientos o eventos y la participación en ferias y exposiciones y deberá velarse por la inclusión de acciones vinculadas con el proceso de

implementación, puesta en práctica y mantenimientos de los elementos contentivos en el Manual de Identidad Visual.

El despliegue de las Acciones Generales de Comunicación anual en correspondencia con el presupuesto asignado será aprobado por el Director General de la Empresa y deberá reflejar todas las acciones detalladas de Publicidad, Relaciones Públicas, Promoción de Ventas, organización de acontecimientos o eventos.

El control de la ejecución del presupuesto será responsabilidad del Representante por la Dirección utilizando para ello los mecanismos y normas establecidos al efecto. Los gastos derivados de las contrataciones de artículos promociónales, soportes radiales y audiovisuales, inserciones en revistas especializadas, alimentación para el desarrollo de acontecimientos, eventos y la participación en exposiciones serán contabilizados según lo establecido por las Normas Cubanas de Contabilidad.

Características generales de los mensajes a emitir por la institución.

Los mensajes a ser emitidos deberán ser breves y ricos en su contenido, se tomará en cuenta la necesidad de que reflejen todo el tiempo que en la institución en cada acción que realizan sus miembros se tiene en cuenta el lema "Por la excelencia" y además que la organización se moderniza cada día y se impone la experiencia profesional como un rasgo distintivo del colectivo de estudiantes que se forman y trabajadores que laboran en la misma y la importancia que se le atribuye a los públicos externos, mediante la creación de un clima de seguridad, cercanía y confianza alrededor de la institución.

Condiciones en que se efectuará la contratación de los servicios referidos a las acciones de -Promoción y la Publicidad Institucional.

Las condiciones en que se efectuará la contratación de los servicios referidos a las acciones de Comunicación Institucional, así como las regulaciones para la ejecución de las mismas serán en lo fundamental las siguientes:

1. Los tipos de servicios de Comunicación Institucional que la Universidad puede contratar se relacionan en el **(Anexo 9):** "Servicios de Comunicación Institucional que la Universidad puede contratar".
2. Tener evaluados los proveedores.
3. La contratación de servicios vinculados con la actividad de creación y conceptualización de acciones de comunicación, redacción de textos y la obtención como producto final de materiales impresos, espacios promocionales ya sea en la radio, televisión,

publicaciones especializadas o Internet y la realización de soportes promocionales se realizará siguiendo las siguientes prioridades:

a) Entidades 100% estatales cuyo pago pueda realizarse en MN o CUC.
b) Entidades de capital mixto cuyo pago pueda realizarse en MN o CUC.

Anualmente la institución elaborará el Plan de Medios y Acciones de Comunicación **(Anexo 10**), en el cual aparecerá la relación de los medios en los que la entidad se publicitará y las acciones de comunicación a desarrollar, ya sean impresos, audiovisuales y/o soportes digitales, independientemente de que impliquen gastos monetarios o no. Este documento se elaborará de forma independiente al desplegarse cada acción general de comunicación una vez aprobado por el Director General (Rector), puede ser sujeto de actualizaciones y/o modificaciones según las diferentes situaciones que se le presenten a la organización.

Aspectos generales a tener en cuenta en la confección de los anuncios para cualquier medio de comunicación de masas.

Todos los anuncios realizados para cualquier medio deben contener el logotipo de la Universidad en correspondencia con lo dispuesto por el Manual de Identidad Visual.

Para el caso de los anuncios que se emitan empleando como medio de difusión las emisoras de Radio la institución deberá trabajar en la selección de un tema musical que sirva para ser utilizado como base y elemento pregnante de sus acciones de comunicación.

Los diseños de las diferentes propuestas promocionales y su realización siempre se harán por personal especializado y la responsabilidad de gestionar cualquier tipo de encargo de materiales promocionales recaerá en el Director del departamento.

La aprobación de los diseños y adquisición de los materiales promocionales será del Director General (Rector) quien creará cuantas comisiones entienda pertinente para asegurar las labores relacionadas con estos menesteres.

En el departamento de Comunicación se archivaran las copias u originales de las propuestas de diseño y realizaciones de materiales promocionales, así como de las publicaciones donde aparezcan los anuncios contratados

Los mensajes..

Una vez definidos los objetivos de comunicación (respuesta deseada por el público meta) la tarea que sigue es desarrollar o elaborar mensajes efectivos. Estos deben conseguir la atención, desarrollar interés, provocar deseo y acción.

Características deseables de los mensajes a desarrollar en los que se apoyará la labor de comunicación.

Constituyen el principal elemento creativo de una estrategia de comunicación, referido a aspectos esenciales de contenido y forma de los mensajes que serán emitidos. También suelen ser enunciados como “concepto”, “ideas principales a destacar o persuadir”, entre otros.

Desde el punto de vista del contenido, aquí se precisarán los valores y atributos de la organización y/o sus productos/servicios, las políticas, en dependencia del tipo de estrategia y su objeto. En otras variantes se pueden señalar los argumentos o ideas fundamentales a persuadir en el destinatario, siempre formulados de manera breve, clara y concisa. La síntesis de estos elementos se asume a través del lema, las consignas, expresión óptima del contenido de una estrategia.

Para determinar el contenido del mensaje, la Dirección de la institución trabajará en la búsqueda del atractivo, del tema, de la idea o de la proposición de la organización a sus públicos. Se distinguen tres tipos de atractivos:

- Racionales: se centran en los intereses personales de la audiencia, mostrando cómo el tema del mensaje proporcionará los beneficios reclamados.
- Emocionales: persigue sacar a la luz las emociones positivas o negativas que motivarán el comportamiento del público meta ante el mensaje emitido.
- Morales: se dirigen al sentimiento de lo que es correcto y adecuado para la audiencia. Muy válido para exhortar al público meta a compartir valores positivos.

En el plano formal, deberán llevarse y describirse al nivel simbólico, refiriendo indicaciones acerca del logotipo, de la gama cromática, diseño gráfico de los diferentes soportes comunicacionales a ser empleados, tipografía, estilo del lenguaje textual e imágenes, y otros elementos de este tipo. También se hará referencia al papel de las técnicas y medios de comunicación (relaciones públicas, publicidad, venta personal, promoción de ventas, el uso de la prensa, el empleo de canales de información directos o indirectos, entre otros.)

<u>Estructura y formato de los mensajes.</u>

La efectividad de los mensajes depende tanto de su contenido como de su estructura. En la conceptualización y diseño de textos dirigidos a sus públicos externos es mediante el empleo de los medios y soportes según el Manual de Identidad Visual. Para campañas y soportes de comunicación se realizará con la previa autorización del Director General (Rector) y se encargará de esta tarea al departamento de Comunicación de la Universidad.

<u>Las fuentes del mensaje.</u>

La correcta selección de las fuentes emisoras de las acciones de comunicación planificadas asegurará tanto en el interior como en el exterior de la institución una mayor credibilidad, atención y recuerdo de los mensajes emitidos.

En la eficacia de la comunicación, la credibilidad de la fuente, la experiencia o conocimiento específico que el emisor tiene sobre el argumento que proclama, el grado de confianza relacionado con la percepción del nivel de objetividad y honestidad de la fuente, el gusto personal relacionado con lo interesante que encuentra el receptor en los elementos atractivos que puede aportar la fuente del mensaje, harán más verosímil y aceptable la acción de comunicación desarrollada por la fuente.

Si los públicos objetivos tienen una actitud positiva o negativa tanto sobre la fuente como sobre el mensaje se podrá afirmar que existe un estado de congruencia.

En los diferentes mensajes que se emitan deberá tenerse en cuenta la observación de que la actitud hacia la fuente no sea la contraria hacia el mensaje. Con ello se asegurará que los públicos meta mantengan el respeto hacia la fuente.

Selección de los canales de comunicación.

En el desarrollo de la comunicación interna de la institución se pueden distinguir básicamente dos tipos de canales de comunicación como son el formal y el informal, y en la materialización de la comunicación externa los canales personales y no personales de comunicación.

Canales personales de comunicación: supone dos o más personas tratándose directamente el uno con el otro, cara a cara, persona a audiencia, a través del teléfono o a través del correo electrónico. La efectividad del empleo de estos canales se deriva de las posibilidades de individualizar la presentación y la retroalimentación. En el empleo de este tipo de canal se impone tener en cuenta las características, habilidades comunicativas y dominio del tema en cuestión a tratar por parte del personal que actúe como representante.

Posibles acciones a desarrollar por la institución a fin de estimular la influencia y eficacia de los canales personales:

- Identificar a individuos y empresas con influencia y dedicarles tiempo y esfuerzo.
- Realizar acciones de comunicación identificados por la organización en la Segmentación de los Públicos Meta de la misma.
- Desarrollar acciones de comunicación que tengan alto “valor de conversación”, asociados a lemas o slogan diseñados por la organización.

- Desarrollo de fuentes de referencia boca a boca para vender y prestar el servicio. Consiste en solicitar o dar la posibilidad a los públicos reales de la Empresa de recomendar las buenas acciones o servicios de la organización.

Canales de comunicación no personales: incluye el empleo de los medios masivos de comunicación, la creación de atmósferas y el diseño de acontecimientos especiales.

Los **medios masivos** comprenden:

- Medios masivos escritos (periódicos, revistas, correo masivo directo)
- Medios masivos hablados (radio, televisión)
- Medios electrónicos (casetes, videocasetes, videodiscos, CD-ROM., DVD- ROM)
- Medios masivos de exhibición (vallas, señales, posters)

Las **atmósferas**: son "medios empaquetados" que crean o refuerzan las creencias de los públicos metas de la organización. Ejemplo: la decoración de los locales internamente y externamente puede o no reforzar la identidad corporativa de la institución.

Los **acontecimientos especiales**: son sucesos especialmente diseñados para comunicar mensajes concretos a los públicos objetivos. Ejemplo: Desarrollo de campañas de Relaciones Públicas con motivo de celebrarse un Aniversario cerrado de la institución o el desarrollo de un encuentro con representantes de los medios masivos de comunicación por haber obtenido la Universidad un premio relevante.

Acciones de comunicación que aseguran el cumplimiento de los objetivos definidos en la estrategia de comunicación

Se organizará a través de varios **grupos de acciones generales de comunicación** con períodos de duración no mayor a un año y estarán centradas o enmarcadas en alguna fecha, evento o motivo especial, a más corto plazo (desde una semana hasta uno o varios meses). Aunque estos (programas, campañas y jornadas) pueden planearse también de manera independiente, según las necesidades comunicativas de la entidad de acuerdo con situaciones coyunturales

Una acción general de comunicación de la institución abarca desde el sistema de presentación visual o diseño corporativo de la entidad, las normas de comportamiento organizacional, la actividad publicitaria, relaciones públicas y los programas de educación medioambiental a través de las cuales se pone de manifiesto la identidad y cultura organizacional

En el empleo de las diferentes herramientas de comunicativas a la hora de definir las acciones de comunicación se impone tener en cuenta sus características fundamentales que a continuación se relacionan:

Algunos de los posibles medios y acciones de comunicación a tener presente en el plan:

1. Diseño Gráfico o Identidad Visual: Debe contemplar :

- Nombre Comercial.
- Nombre genérico.
- Objeto Institucional.
- Colores corporativos: Gama cromática símbolo de sus principales valores y atributos.
- Logotipo: Nombre de la entidad empleando una tipografía especial.
- Imagotipo: Símbolo visual de la organización. Suele acompañar o formar parte del logotipo.
- Señalética: Conjunto de señales visuales que indican la ubicación de la entidad y cada una de sus áreas.
- Uniformes: Vestuario del personal.
- Diseño Arquitectónico: Se refiere a todo el entorno arquitectónico de la entidad. Incluye edificios, relación con medio ambiente ecológico, empleo de colores en instalaciones, y otros.
- Banderas y gallardetes: Portadores de los símbolos y valores de la Organización, muy importante su empleo en determinados eventos.
- Papelería (correspondencia, memorandos, facturas, etc.): modelos impresos con diferentes funciones dentro de la organización; que se usan delante y detrás del cliente.
- Solapines: Identificación pública a los efectos del sistema de seguridad y protección.
- Himnos y otros símbolos sonoros Similar empleo que el de banderas y gallardetes.
- Leyendas: Historias reales o ficticias que expresan valores de la institución.
- Transporte y otros equipos: Rótulos y colores que éstos deben llevar.
- Cuños: Gomígrafo o grabado en madera, metal u otra materia.
- Mascota de la Organización: Animal u objeto portador de valores corporativos.
- Otros identificadores: Distintivos, pañoletas, corbatas, prendedores, entre otros.

2. Normas de Comportamiento Corporativo: Contempla:

- Código de Ética de los Cuadros: Común a todos los ejecutivos y cuadros del país.

- Reglamento Disciplinario de la institución*:* Instrumento normativo propio del sector al que pertenece la institución.
- Manual de Identidad Visual: Conjunto de normas que regulan los principios, funciones y formas de empleo de los diferentes vectores o medios y acciones identitarias de la entidad. _
- Eventos rituales de la Organización: Pueden formar parte de ceremonias o constituir una ceremonia en si mismos, portando los valores de la Organización.
- Criterios de Cortesía y Protocolo Corporativo: (Correspondencia, recepción, teléfono, visitas, eventos, reuniones, negociaciones, atención al público, otros).
- Convenio Colectivo de Trabajo.

3. Relaciones Públicas: **permite:**

- Desarrollar gestiones positivas para conseguir buenas voluntades consistentes en fomentar y mantener la buena voluntad y el interés público por las actividades que desarrolla la institución para facilitar resultados positivos y la expansión de la misma.
- Salvaguardar la reputación de la institución partiendo de mirar la organización hacia adentro y eliminar costumbres y prácticas que, aún siendo legítimas, es probable que agredan a la opinión pública o interfieran en la comprensión mutua.
- Fomentar y desarrollar las relaciones internas mediante el empleo hacia el interior de las técnicas de Relaciones Públicas para que todo el personal de la organización se sienta estimulado y alineen sus propios intereses con los de la dirección.
- Obtener respuestas concretas de determinados públicos.
- Obtener Informaciones, ideas, criterios, estados de opinión de los públicos objetivos con el ánimo de que la comunicación que se establezca con ellos constituya un verdadero diálogo, capaz de producir una integración auténtica entre la organización y su entorno social.
- Desarrollar acciones de asesoría basadas en la comprensión humana.
- Prevenir conflictos y errores de entendimiento.
- Promover el respeto mutuo y la responsabilidad social.
- Armonizar el interés privado y el público.
- Mejorar las relaciones entre las instituciones pertenecientes al mismo sector.
- Atraer a la organización personal competente y reducir la fluctuación y el ausentismo laboral.

- Promover productos y servicios.
- Optimizar la eficiencia y eficacia de la organización.
- Favorecer la proyección de la identidad corporativa deseada.

Como herramienta de comunicación será la más empleada en el fomento y desarrollo de las comunicaciones internas y externas, mediante el empleo de forma general de un grupo de instrumentos los que se relacionan en el **(Anexo 11):**

Instrumentos de comunicación a utilizar en el ejercicio de las Relaciones Públicas según el tipo de público.

Contempla:

- Cursos especiales de Relaciones Públicas: Se utilizan principalmente para entrenar agentes de cambio o ejecutivos y trabajadores miembros de la institución.
- Realización y Patrocinio de Eventos: científicos, culturales, deportivo, productivos, entre otros.
- Reuniones, actividades y asambleas del colectivo laboral: Empleadas con fines informativos, de orientación, política de la Organización, entre otras funciones. Se incluye los Consejos y Consejillos de Dirección con tales fines.
- Aniversarios de interés (internos y externos): Constituyen ocasiones formales para la reafirmación identitaria y el esclarecimiento de misiones, resultados alcanzados, entre otros.
- Relación con los Medios de Comunicación Masiva: Precisiones acerca de las vías y formas de contactar con la prensa y otros medios masivos de manera sistemática y en ocasiones especiales.
- Redes de Información Interna: Esquema del flujo informativo en todas direcciones, hacia dentro y hacia y desde el exterior de la institución.
- Presentación Corporativa audiovisual: Diseñada en videos, power point, diaprograma, u otros soportes, portadores de los principales datos históricos, estructurales y funcionales de la entidad. Especial importancia para recepción de visitantes, exposiciones y otras ocasiones.
- Dossier corporativo: carpeta con la cartera de los principales productos y servicios.
- Video corporativo: Similares características y empleo que la anterior.
- Intranet (P/Web): Red interna aprovechando las posibilidades del correo electrónico. Muy efectiva como parte del sistema de información interna.

- Concursos: Forma de vincular a los estudiantes y trabajadores propios o personas ajenas a la institución en actividades o tareas propias de la misma.
- Presentaciones en Exposiciones: Precisiones acerca de eventos de esta naturaleza en los cuales participará la entidad y forma en que esto se llevará a cabo.
- Boletín impreso: Con propósitos informativos fundamentalmente; aunque también se pueden dedicar espacios a temas identitarios, técnicos o culturales de la institución. Debe procurarse la participación de colaboradores en su realización. Su frecuencia puede ser muy variada, siempre que se cuide la necesaria periodicidad.
- Radio Base: Su función es principalmente informativa y a menudo recreativa. Debe tratarse de convertir en un medio muy participativo, que propicie el intercambio y la familiaridad del colectivo. Debe ser en todos los casos una expresión de cultura organizacional y un estímulo al desarrollo de ésta.
- Mural**:** Tablilla pública con fines informativos y de orientación operativa. Incluye ilustraciones, secciones, espacios para organizaciones políticas y otros temas.
- Tarjeta personal de Presentación: Como medio de Relaciones Públicas.
- Historia de la Organización (impresa): Con fines identitarios internos y de presentación, en caso de visitas y otras ocasiones especiales.
- Objetos, fotos, reconocimientos, grabaciones, y otros símbolos de la Organización y sus tradiciones corporativas, laborales, combativas, culturales, entre otros.

Sobre las relaciones con los medios de prensa. **Público Estratégico**

Para el fomento y desarrollo de las relaciones con los medios de prensa locales, provinciales, nacionales y extranjeros resulta necesario precisar y fijar las condiciones en que se materializarán las mismas, para lo que se incluyen las siguientes indicaciones:

Se comprende por Relaciones con los Medios de prensa todas las acciones de cualquier miembro de la institución, que en representación de la misma involucre a representantes de órganos periodísticos nacionales acreditados en el país. En el **(Anexo 12): Descripción de la acciones de Relaciones Públicas (de comunicación a ser más usadas,** se detallan las posibles acciones a desarrollar con los representantes de los medios de comunicación y sus características generales.

En el establecimiento de las relaciones con los medios de prensa se dispone:

1) Los anuncios, entrevistas, publirreportajes y cualquier otra comunicación planificada que emita la Empresa en los medios de prensa nacionales serán presentados al Consejo de Dirección y la inserción se hará efectiva una vez sean aprobados por dicho órgano.

2) En el caso de las Conferencias de Prensa en la que involucre a los órganos nacionales se aplicará lo establecido para la realización de las mismas, solicitándose autorización por escrito a la Dirección del Grupo Empresarial de la Construcción de Holguín, con los objetivos de la misma, los temas que serán abordados, medios de prensa invitados, fecha y lugar, participantes, ente otros.
3) El contacto con los representantes de los medios debe ser permanente, no es posible obtener resultados a partir de contactos esporádicos o que se produzcan sólo cuando son necesarios.
4) A los periodistas es necesario verlos como colegas: ellos son comunicadores que pueden ayudar a potenciar la imagen de la organización.
5) A los medios siempre se les ofrece información veraz, completa, actualizada y confiable.
6) Si por algún motivo una información no puede ser divulgada, se debe ser transparente con los representantes de los medios. Quiere decir, que solamente es para uso del periodista.
7) Si la institución necesita hacer la selección de un periodista para alguna actividad, se debe establecer un rango de selección de proveedor basado en un argumento.
8) Con los periodistas los miembros de la institución serán hospitalarios y generosos.
9) Los periodistas en ocasiones suelen necesitar, en función del medio, de facilidades técnicas que la institución puede estar en condiciones de asegurarlas. (Ejemplo: Teléfono, envío de un e-mail y otras)
10) A la prensa siempre se le trata con respeto y afabilidad.
11) Nunca se debe dejar para después, los periodistas admiran y respetan la agilidad.
12) En la institución se debe crear el hábito de leer cotidianamente la prensa, los miembros de la organización deben ser personas informadas.

Los Registros de las acciones de Comunicación Interna y Externa.

Se llevan registros, en forma de actas o los modelos correspondientes y preestablecidos, de las siguientes actividades:

- Actas de las reuniones de los diferentes niveles de mando con sus subordinados.
- Despachos
- Memorias de los recorridos de trabajo.
- Actas de las reuniones de los Órganos de Dirección Colectiva y Órganos Asesores de Dirección.
- Actas de las Asambleas de Afiliados.

- Sugerencias que puedan contribuir a mejorar los procesos.
- Reuniones de comunicación horizontal.
- Actas de contactos, reuniones o despachos de tipo transversal.
- Muestras impresas o en formato digital de soportes comunicacionales empleados.
- Los documentos anteriores serán archivados y controlados por las áreas o diferentes niveles en que se generen y estarán a disposición de los Representantes o Responsables de las diferentes actividades o tareas para las que fueron designados por la Dirección de la Empresa, los Auditores Internos o Externos cuando se audite o inspeccionen los diferentes sistemas existentes.

Instrucciones para el uso del Manual

El Manual estará bajo la custodia del especialista encargado de las políticas de comunicación dentro de la organización, quien a su vez es el máximo responsable de su correcta aplicación. Se presentará una copia en formato digital y con otra copia impresa.

Podrá ser consultado sistemáticamente por todos aquellos involucrados en la aplicación del Sistema de Comunicación Institucional (SCI) a nivel de la institución, que manifiesten su interés por revisar algunas de sus partes.

El contenido del manual, aunque posee un perfil netamente normativo, puede variarse en el momento que se decida por la alta dirección de la entidad, a partir de condiciones plenamente justificadas tales como:

a) Por cambios en el Objeto social de la organización.

b) Por cambios de carácter organizativo-funcional en la entidad.

c) Por cambios significativos en la estrategia corporativa.

d) Por situaciones imprevistas, crisis institucionales, entre otras, que ameriten planes de emergencia.

e) Por la pertinencia de algún nuevo procedimiento, tecnología o acciones en el campo de la comunicación social.

f) Otras, que pudieran surgir y que exigen cambios significativos en el contenido del manual.

El presente Manual será sometido a revisiones, distribución y control según se describe en el procedimiento PG.001 Control de los Documentos.

Reseña de la entidad.

La Universidad de Granma, fue fundada el 10 de diciembre de 1976, bajo la denominación de Instituto Superior de Ciencias Agropecuarias de Bayamo (ISCAB) por medio de la Ley

No. 1307 de fecha 30 de julio de 1976, cuando se crea la nueva red de Centros de Educación Superior de Cuba.

El 8 de agosto de 1997, por el Acuerdo No. 3186 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro, cambia su nomenclatura por el de Universidad de Granma (UDG) al ampliar la formación de profesionales no sólo para las Ciencias Agropecuarias, sino también Económicas, Tecnológicas, Sociales y Humanísticas, manteniendo el liderazgo de las Ciencias Agropecuarias para el Oriente cubano. Su institución se ubica en el kilómetro 17.5 de la carretera Bayamo-Manzanillo, en la ciudad de Bayamo, provincia Granma.

En el curso 2015- 2016 se conforma la nueva universidad teniendo en cuenta un diseño unificado concebido sobre la base de la integración de la Universidad Pedagógica y la Facultad de Cultura Física.

Misión

La Universidad de Granma contribuye al desarrollo político, económico y sociocultural de la provincia y la región oriental cubana, formando y consolidando valores patrios y de profundo sentido humanista, preservando, generando y promoviendo conocimientos, habilidades y competencias que se reflejan en la formación integral y la superación continua de profesionales y cuadros, la promoción y desarrollo de la ciencia e innovación tecnológica y la extensión universitaria, con pertinencia, eficacia y eficiencia, apoyados en un claustro de alta calificación pedagógica, científica e investigativa, con reconocido prestigio y que asume su compromiso con la Revolución, junto a trabajadores y estudiantes en un clima organizacional participativo con elevado sentido de pertenencia.

Visión

- La Universidad de Granma forma un profesional con valores éticos y humanistas, comprometido con la Revolución y su patria, que posee cultura general.
- Este profesional considera las dimensiones medio ambiental y económica en su actuación, posee una adecuada expresión oral y escrita en la lengua materna, se comunica en idioma inglés con fines profesionales y maneja las categorías marxistas, acorde al área de conocimientos en que se ha graduado.
- Los profesores del claustro luchan por la excelencia, por dominar y estar actualizados en las ciencias de su experticia y en las categorías y método marxistas, tienen prestigio científico y son un ejemplo ético y de revolucionario. Desarrollan en sus clases el debate científico, político e ideológico. Los profesores de más experiencia forman nuevas generaciones de docentes.

- La investigación científica se realiza por profesores y estudiantes, vinculada estrechamente a la práctica de los territorios y a las demandas de las dependencias de los OACE, generando impactos en lo económico y lo social, en áreas priorizadas como la producción de alimentos, desarrollo local, medio ambiente, informatización, eficiencia económica y otras.
- Los profesionales de la región encuentran en nuestra universidad la posibilidad de actualización sistemática al más alto nivel, con un enfoque marxista y ajustada a los intereses de la política nacional.
- La Universidad de Granma está integrada y entramada en una estrecha red de relaciones e intercambios que permite elevar la calidad y pertinencia de todos los procesos, en particular los sustantivos, con eficiencia y eficacia.

Facultades y carreras

1. Facultad de Ciencias Agrícolas y Forestales.

- Ing. Agronomía.
- Ing. Forestal.
- Lic. Educación agropecuaria.

2. Facultad de Ciencias Informáticas, Naturales y Exactas.

- Lic. Educación Matemática – Física.
- Lic. Educación Biología – Química.
- Lic. Educación Biología – Geografía.
- Lic. Educación Laboral – Informática.
- Ing. Ciencias Informáticas.
- Ing. Informática.

3. Facultad de medicina veterinaria.

- Medicina Veterinaria y Zootecnia.

4: Facultad de Ciencias Técnicas.

- Ing. Mecánica.
- Ing. Industrial.
- Ing. Agrícola.
- Ing. Procesos Agroindustriales.
- Lic. Educación Eléctrica.
- Lic. Educación Construcción

- Lic. Educación Mecanización.
- Lic. Educación Mecánica.

5. Facultad de Cultura Física.

- Carrera: Lic. Cultura Física.

6. Facultad de Educación Básica.

- Lic. Educación Preescolar.
- Lic. Educación Especial.
- Lic. Educación Logopedia.
- Lic. Educación Primaria.
- Lic. Educación Pedagogía-Psicología.
- Lic. Psicología.

7. Facultad de Humanidades.

- Lic. Educación Marxismo Leninismo e Historia
- Lic. Educación Español y Literatura
- Lic. Educación Lengua Inglesa
- Lic. Educación Artística
- Lic. Instructores de Artes.

8. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

- Lic. Comunicación Social
- Lic. Contabilidad y Finanzas.
- Lic. Economía
- Lic. Educación Económica.
- Lic. Derecho.
- Lic. ESC.
- Lic. Turismo.

Centros Universitarios Municipales (CUM).

- Pilón.
- Buey Arriba.
- Niquero.
- Yara.
- Jiguaní.
- Campechuela.

- Guisa.
- Manzanillo.
- Baratolomé Masó.
- Rio Cauto.

Composición del claustro de profesores:

Profesores en el Claustro: 1366

Doctores en Ciencias: 147

Máster en Ciencias: 669

Especialistas: 23

Profesor Titular: 70

Profesor Auxiliar: 465

Asistentes: 617

Instructor: 134

ATD: 20

Valores compartidos.

Los valores compartidos presentes hoy en la institución son:

- Eficiencia
- Eficacia
- Honestidad
- Respeto
- Iniciativa
- Laboriosidad
- Justicia

Los valores a compartir de tipo estratégico son:

- Responsabilidad
- Calidad
- Sentido de pertenencia

Los valores operativos a compartir son:

- Dignidad
- Patriotismo
- Honradez.

- **Presentación.**
- **Licencia jurídica.**
- **Objeto social.**

II. ÁMBITOS DE COMUNICACIÓN

Los ámbitos de comunicación de la Universidad de Granma responden al concepto de comunicación corporativa y se corresponden con las particularidades que la caracterizan. Teniendo en cuenta el concepto mencionado se hará referencia a:

- La comunicación de Dirección.
- La comunicación Organizativa.
- La comunicación de marketing.

Mapa de Públicos.

La institución tiene los públicos con los cuales interactúa, los que a su vez requieren de un tratamiento y mensajes particulares, así como una cantidad ajustada de comunicación.

Cn Coeficiente de Comunicación Necesaria.

Repertorio de públicos	VC					
	1	2	3	4	5	Cn
Segmento: personal de la institución (PI)						
Rector						
Decanos y Vicedecanos						
Especialistas						
Profesores						
Estudiantes						
Segmento: decisores políticos y sindicales (DPS)						
PCC						
UJC						
SNTECD						
Segmento: personal entorno inmediato a la institución. (PEI)						

Consejo Popular						
CDR/FMC						
Segmento: decidores sectoriales (DS)						
MES						
Segmento: Medios de Prensa (MP)						
Radio Bayazo (Incluye sitio digital)						
Radio Ciudad Monumento						
Radio Granma (Incluye sitio digital)						
Radio Portada de la Libertad						
Radio Jiguaní						
Periódico La Demajagua (impreso y digital)						
CNC TV Granma (Incluye sitio digital)						
TV Golfo Visión						
AIN						
Corresponsalía de Radio Reloj						
Corresponsalía de Radio Rebelde						
Segmento del personal no interno vinculado (PNIV)						
Jubilados						
Familiares de profesores activos						

Programas de Comunicación:

La Universidad de Granma, a partir de la creación de la nueva identidad; diseñará, ejecutará, controlará y evaluará los siguientes Programas de Comunicación:

Programa de contacto con los medios de prensa.

Fundamentación: para el buen desempeño de la función comunicativa es vital mantener una adecuada vinculación con los medios de prensa. Este programa de comunicación se encuentra muy ligado a la variable Imagen como último eslabón que comienza con la estrategia y transita por la identidad corporativa, siendo un elemento estratégico sobre todo para la denominada Imagen Pública y la notoriedad de la institución.

Objetivo:

1. Sentar las bases normativas acerca de las relaciones entre la institución y los medios de prensa con los que interactúa.

Estrategias:

1. Política del largo plazo.
2. Espíritu de colaboración (satisfacer demandas informativas, generar confianza, primicias, exclusivas, entre otras)
3. Eficacia en la difusión informativa.
4. Racionalización de contactos (tener en cuanta canales oficiales a usar)
5. Diversificación de Técnicas de comunicación (comunicado, dossier, conferencia, entrevista, publireportaje, entre otros.

Acciones:

1. Oficializar vínculos con la prensa a través de convenios.
2. Propiciar la familiarización de los medios con la institución (programar con la prensa especializad del sector)
3. Implementar acciones mensuales de cobertura con los medios.
4. Establecer flujo sistemático de información y comunicación.

Programa de enfrentamiento a situaciones de crisis institucional.

Fundamentación: ninguna institución está exenta de experimenta una crisis de cualquier tipo. Es por ellos que resulta pertinente contar con este programa, el cual deberá ponerse en práctica cuando sea evidente el comienzo de una situación de crisis a fin de evitar otras situaciones y que se pierda la notariada de la institución.

Objetivo:

1. Normar las acciones a realizar en caso de surgimiento de crisis dentro o entorno a la institución.

Estrategias:

De las disímiles estrategias posibles ante una situación de crisis la UDG, opta por: “Rendición condicionada”, donde se reconoce públicamente la culpa y se arbitran rápidamente las medidas oportunas, dando imagen de eficacia y honradez, a pesar de la situación creada.

Acciones:

1. Realizar inventario-evaluación de riesgo. Análisis de causa.
2. Desarrollar prospectivas de efectos ante riesgos.

3. Organizar puesto de mando central para la comunicación.
4. Emitir información por los canales establecidos con mensajes elaborados a tenor con las nuevas circunstancias surgidas.

Programa de comunicación a nuevos trabajadores.

Fundamentación: es vital para la institución mantener viva su identidad corporativa. Una de las vías que posibilita esto es poner en práctica este programa. La entrada de un nuevo trabajador a la institución deberá verse como un acontecimiento. Este programa permite que se nuevo trabajador se involucre rápidamente con el proyecto de la institución y forje los cimientos de su sentido de pertenencia con ella.

Objetivos:

1. Garantizar una buena y oportuna información sobre la institución, a aquellos que se incorporan por vez primera a ella.
2. Propiciar el fortalecimiento de la cultura organizacional.
3. Acortar el proceso de adaptación inicial de los recién incorporados a fin de que se involucren con la institución.

Estrategias:

1. Garantizar que la alta dirección se involucre con el programa.
2. Actuar con transparencia y sinceridad sin esconder los problemas.´
3. Tener como pivote del Programa a la Cultura empresarial y sus principales elementos simbólicos (Historia, valores, entre otros)

Acciones:

1. Realizar la presentación del nuevo trabajador ante su jefe inmediato superior, el Consejo de dirección y los restantes trabajadores (matutinos).
2. Realizar recorridos por las áreas de la institución.
3. Desarrollar actividad social y tomar imágenes para la memoria institucional.
4. Presentarlo ante el organismo sindical y las organizaciones políticas.
5. Entregar souvenir como recuerdo de este momento.

Canales autorizados a emplear.

La Universidad, a partir del diagnóstico y proyecciones estratégicas definidas, considera como **canales de comunicación aprobados** para ser utilizados en la institución los siguientes:

Canales aprobados destinados a la comunicación interna:

- Reuniones (Consejo de Dirección y organizaciones políticas y sindicales).

- Despachos (de directivos con colaboradores, entre directivos de igual rango, entre directivos de diferente rango)
- Pop Messenger/Intranet
- Actividades sociales (cumpleaños colectivos, celebración del Día del sector y otras)
- Boletín comunicativo de la institución.
- Murales
- Señalética interna y externa
- Carteles
- Actos de condecoración
- Matutinos

Canales para la retroalimentación:

- Reuniones de las organizaciones políticas y sindicales.
- Balance anula de trabajo.
- Cartas con flujo vertical ascendente.
- Diagnóstico de la función comunicativa.
- Cuestionarios, entrevistas, observaciones.
- Despachos con el Rector y demás miembros del consejo de dirección.
- Buzones de quejas y sugerencias

Canales aprobados destinados a la comunicación externa:

- Correo electrónico
- Medios de comunicación
- Stand de exposiciones para ferias
- Vídeo institucional
- Conferencia y notas de prensa
- Realización de concursos
- Tele y audio conferencias
- Reuniones y despachos con público entorno
- Plegables

Otros Canales aprobados.

- Papelería institucional
- Tarjeta de presentación
- Solapín

- Informe de balance
- Ambientación interna y externa
- Parque móvil
- Memoria anual

III. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN.

Misión

El Departamento de Comunicación Institucional gestiona la comunicación interna y externa de la Universidad de Granma generando un clima de seguridad y credibilidad. Organiza y tramita la imagen institucional del centro a través de las relaciones con los medios de comunicación masiva nacional y territorial.

Funciones

- Coordina la implementación del Sistema de Comunicación Institucional (Decreto….).
- Organiza, planifica y controla la implementación del componente de Comunicación e Información de la Resolución 60.
- Diseña, implementa y evalúa la Estrategia de Comunicación de la Universidad.
- Asesora el diseño de las políticas de gestión de la Comunicación Institucional.
- Diseña, planifica e implementa el Boletín Universitario ¨La Semilla como publicación institucional.
- Coordina la superación y capacitación en materia de comunicación e información dirigido a representantes de comunicación por área, directivos, dirigentes universitarios o personal de servicio interesado en desarrollar procesos de información y comunicación.
- Facilita los vínculos entre la Universidad de Granma y las instituciones homólogas, tanto nacionales como extranjeras.
- Estructura, crea y mantiene estrechos vínculos con los Medios de Comunicación Masiva para sustentar los intereses de la dirección central de la Universidad y de todas sus dependencias, a partir de la política informativa comprendida dentro de la Política de Comunicación.
- Informa al Consejo de Dirección sobre el estado de la implementación del Sistema de comunicación y los planes de medidas para erradicar las deficiencias.

- Coordina las conferencias de prensa, trabajos de periodistas, desarrollo de visitas dirigidas (recorridos), cobertura de celebraciones enmarcadas en fechas significativas o eventos territoriales, nacionales e internacionales.
- Coordina y supervisa los estudios de imagen, diagnósticos e investigaciones sistemáticas sobre las acciones de comunicación ejecutadas a todos los niveles.
- Gestiona la información de uso general que permita mantener actualizados los canales de comunicación oficialmente establecidos.
- Propone el presupuesto anual para la aplicación del sistema de comunicación en la Universidad.
- Coordina y ejerce como representante de la Universidad, ante los organismos que prestan servicios asociados a las acciones de comunicación.
- Supervisa las actividades y eventos que se realizan en todas las áreas de la Universidad.
- Brinda asesoría especializada a las diferentes áreas de la Universidad que lo soliciten.
- Realiza sondeos de opinión tanto dentro como fuera de la Universidad.
- Establece un constante flujo comunicativo entre la organización y sus públicos.
- Mantiene una coincidencia entre el interés social y el de la organización.
- Crea y mantiene una relación de credibilidad ante sus públicos.
- Vela por mantener un fuerte sentimiento de pertenencia y colaboración con el público interno.
- Mantiene una relación estrecha entre las diferentes áreas de la organización.
- Mantiene una estrecha relación con los medios de difusión masiva municipal, provincial y nacional. (Ver Anexo)

Perfil de los Especialistas en Comunicación.

La persona que ocupe el puesto de especialista en comunicación de la Universidad de Granma, deberá poseer las siguientes cualidades:

- Poseer un espíritu crítico, autocrítico y de auto perfeccionamiento.
- Poseer una actitud positiva, receptiva y abierta.
- Tener una disposición no apriorística, fresca y pro-debate.
- Ser una persona con capacidad de análisis y mentalidad estratégica.
- Ser una persona imaginativa, curiosa y creativa.
- Ser una persona empática, de escucha efectiva y capacidad relacional.
- Poseer buena capacidad de convencimiento y argumentación.

- Tener la humildad de un aprendiz permanente y la valentía del autodidacta.
- Desde el punto de vista gnoseológico-profesional deberá tener conocimientos básicos de: comunicación, identidad e Imagen corporativa, marketing estratégico, gestión empresarial, lengua materna, metodología de la investigación, informática, periodismo, publicidad, diseño y Relaciones Públicas.

Posición en el organigrama.

En la Universidad de Granma el Departamento de Comunicación será dirigido por la Vicerrectoría Primera, subordinado directamente al Vicerrector.

Funciones de los Especialistas en Comunicación.

- Diseña, ejecuta, controla y evalúa el SCI.
- Desarrolla diagnósticos y/o auditorias de comunicación e imagen.
- Diseña y pone en práctica estrategias y acciones comunicativas, desde una efectiva interpretación de las políticas institucionales.
- Diseña y ejecuta diagnósticos sobre cultura organizacional.
- Desarrolla acciones de la Administración de Recursos Simbólicos (ARS).
- Propicia el desarrollo de acciones formativas sobre la función comunicativa.
- Asesora al Director general de la institución en todas las aristas de la comunicación social.
- Interviene como vocero de la entidad ante líderes de opinión e instituciones cuando sea necesario.
- Ejecuta los diferentes Programas de comunicación previstos en el Manual.
- Responde por el uso correcto y efectivo de los canales comunicativos aprobados, incluyendo los vínculos con la prensa.
- Rinde cuenta ante la dirección de la institución por el funcionamiento del SCI.
- Concibe, diseña y ejecuta campañas (Propaganda, marketing social, entre otros).
- Es guardián de la imagen corporativa, abogado del público interno y aliado de la empresa ante los públicos estratégicos.
- Vela por la imagen y calidad de las interacciones del personal de contacto.
- Propicia la implicación de los directivos y funcionarios en la comprensión de los objetivos globales de la empresa.
- Vela por el cumplimiento de las normas de comunicación e imagen en las presentaciones audiovisuales que se presenten por áreas y unidades de la institución.

- Acompaña y exige por resultados favorables, a expertos externos que realicen trabajos sobre la función comunicativa en la institución.

Facultades del Especialista en Comunicación.

- Proponer el plan anual (presupuesto) destinado a la función comunicativa.
- Participar en las sesiones del Consejo de dirección como invitado permanente.
- Participar con voz y voto en los análisis ante situaciones de crisis.
- Representar a la institución en actividades oficiales con la prensa.
- Participar a nombre de la institución, en la solución de conflictos con la prensa.
- Proponer cambios al Plan anual de comunicación aprobado.
- Proponer la adopción de medidas disciplinarias ante violaciones de las normas establecidas sobre la función comunicativa en la institución.
- Solicitar, previa consulta con su jefe inmediato superior, los servicios de consultores externos en materia de comunicación e imagen.

Estructura del Departamento de Comunicación Institucional en la UDG

- Jefe de Departamento: Lic. Niurka Castro Domínguez. Instructor.
- Especialistas en Comunicación Institucional y Medios de Comunicación: Lic. Damayanis Rodríguez Díaz. Asistente y MSc. Alina González Menéndez. Profesor Auxiliar.
- Especialista en Publicidad-Propaganda-Relaciones Públicas. Lic. Marislenys Martínez Fonseca. Instructor.
- Especialista de Investigación en Comunicación. Lic. Yudisleidys Gómez Jiménez. Instructor.
- Especialista en Redacción, Redes Sociales, Diseño Gráfico y Audiovisual. Lic. Tamara Bellot Hernández. Instructor.
- Periodista. Lic. Maricarmen Tornés Bernal.

Acciones para la implementación del SCI.

La Universidad de Granma, para poner en práctica de manera efectiva el SCI, ejecutará las siguientes acciones:

- Solicitar asesoramiento de a la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales.
- Realizar diagnóstico de comunicación.
- Diseñar y aprobar el Manual de Comunicación Institucional, el Manual de Identidad e Imagen Corporativa y el Manual de Protocolo.

- Oficializar los cargos y funciones que ocupará cada especialista del Departamento de Comunicación Institucional.
- Realizar evaluaciones sistemáticas sobre la marcha del sistema de comunicación y adoptar medidas ante las dificultades manifestadas.

Presupuesto de Comunicación.

……..

Normas y estilos de comunicación.

La Universidad de Granma pondrá en práctica diferentes normas y estilos de comunicación correspondientes al desempeño del personal de contacto.

Principios generales de atención al público.

- Tratar al público con respeto.
- Colaborar con el público con eficiencia.
- Prestar la máxima atención en el servicio al público.
- Difusión eficaz de la personalidad corporativa del nombre de la institución.

Tratar al público con respeto: corresponder al público con cierta consideración, cortesía y amabilidad. Esto debe cumplirse siempre y ante cualquier interlocutor.

Colaborar con el público con eficiencia: al ejecutar el primer principio, el personal de contacto debe adoptar una actitud colaboradora y amable que contribuya a establecer un clima humano que favorezca el desarrollo de cualquier tipo de actividad y hacer todo lo posible por satisfacer las necesidades funcionales del público.

Difusión eficaz de la personalidad corporativa del nombre del centro: en el (nombre de la institución) existen personas que mantienen un contacto directo con el público en el desempeño de su trabajo. La atención que reciba el público determinará la imagen que éste construya de la institución. Difundir eficazmente la personalidad corporativa del (nombre de la institución), es ayudar a consolidar un estilo de comunicación que constituya un auténtico elemento diferencial.

<u>Normas de atención al público.</u>

A continuación se sintetizan las **normas de atención al público** a través de tres de sus manifestaciones más comunes:

- La comunicación telefónica.
- La atención al público cara a cara.

- Los servicios de información.

Los servicios de información

Los servicios de información (reclamaciones vía registro, buzón de quejas, carta, entre otros) deben garantizar el *feed-back* entre la institución y el público, de modo que la bidireccionalidad sea efectiva y real. Debe garantizarse, por tanto, un acceso fácil del público a los altos cargos mediante estos sistemas regulados.

La información incluirá tanto la solicitud de datos que afecten al público como la exigencia de responsabilidad a través de reclamaciones o quejas. Éstas podrán demandarse a través de tres vías:

- Registro.
- Buzones de quejas (instalados en cada Dirección y Facultad).
- Correo electrónico.

La formalidad de la petición de información y las reclamaciones por escrito exigen dar respuesta rápida, impresa y personalizada. La norma que debe regir es la de obligada respuesta, y ésta debe cumplir los siguientes requisitos:

- Transparencia: se intentará ofrecer la máxima información a los demandantes, argumentando cada una de las decisiones que le afecten.
- Eficiencia: las respuestas deben satisfacer todas las necesidades del público, es decir, aportar soluciones para los problemas informativos o de cualquier otro tipo, planteados por los usuarios.
- Rapidez: que el público nunca se vea obligado a efectuar una segunda reclamación o solicitud para obtener respuesta, no porque ésta no fuera a ofrecerse, sino por la tardanza en aportarla.
- Complementariedad: es útil añadir mensajes “extras” a todas las respuestas que incluyan alguna alternativa para las necesidades del usuario que evite el canal de la reclamación personal. Se trata, simplemente, de informarle de los medios que existen para satisfacer sus necesidades informativas o agilizar los trámites indicando a quién tiene que dirigirse.

Regulaciones para ejercer la función comunicativa.

Para que la función comunicativa pueda desarrollarse de manera eficaz y eficiente en la Universidad de Granma, deberán establecerse y cumplirse con la calidad requerida, varias regulaciones y/o disposiciones que sin llegar a constituir políticas, tienen una importancia clave para el éxito del SCI y para los resultados organizacionales.

Regulaciones del MGCI:

a) A ningún trabajador, sin distinción de rango o responsabilidad, le está permitido colocar carteles u otro tipo de soportes con fines informativos o comunicativos, en cualquier área o lugar de la empresa, sin previa autorización del Departamento de Comunicación Institucional.

b) En la Universidad de Granma sólo están autorizados a enviar mensajes directamente a estudiantes y trabajadores:

- Rectora
- Vicerrectores
- Decanos
- Directores de CUM
- Secretario del Buró Sindical
- Secretario General del Comité del PCC
- Secretario General de la UJC
- Secretariado de la FEU (solo para los estudiantes)

c) Cada mensaje que se emita fuera de la entidad deberá estar bien identificado por su(s) autor(es) y poseer la pertinencia y calidad que se exigen en los Manuales del Sistema de Comunicación Empresarial.

d) Siempre que se mencione por primera vez a una persona en el texto, hay que identificarla con nombre, apellidos y cargo.

e) Cuando se hable de una organización, se explicaran las siglas la primera vez que aparezcan, excepto los casos muy conocidos.

f) Respecto a los tratamientos honoríficos, la mayoría de los libros de estilo españoles recomiendan prescindir de ellos excepto en el caso de la Casa Real.

g) Respecto a las cifras, es aconsejable escribirlas en letra. Los números del uno al nueve se escriben con letras.

h) Hay que evadir las negaciones e interrogantes sobre todo en el titular.

Control y Evaluación del manual

El control administrativo se refiere a la ejecución o no de las acciones planificadas y su calidad. Este corre a cargo de la Vicerrectoría de Integración y Extensión Universitaria y adopta la forma de informes verbales o escritos que se presentan a la instancia correspondiente (Facultades), con sus propuestas de ajustes o adecuaciones sin fueran necesarios.

El control de la efectividad, en cambio, está en línea con los objetivos comunicativos propuestos. Ello implica la necesidad de instrumentos como la observación, encuestas, entrevistas y sondeos de opinión entre clientes internos, de manera sistemática, lo que permitirá realizar los ajustes correspondientes.

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

Anexo 1

Segmentación de la audiencia de Públicos Metas para organizar el desarrollo de acciones comunicativas en los medios masivos de comunicación.

Tipo de Acción General de Comunicación:
Campaña ___ Programa de Comunicación ___ Evento ___ Taller___
Organización de Acontecimiento ___ Otra___ Especificar_____

Nombre de la Acción General de Comunicación: _____
_____

Período que abarca: _____

Para el caso de la Radio o Televisión:
Nombre del medio de comunicación: _____

Público Meta al que va dirigida la acción de Comunicación	Programación del medio que más escucha o ve	Horario y frecuencia de exposición de los mensajes	Tipo de acción a desarrollar

Para el caso de los medios impresos:
Nombre del medio de comunicación: _____

Público Meta al que va dirigida la acción de Comunicación	Medio impreso al que más tiene acceso.	Frecuencia de salida del medio	Tipo de acción a desarrollar

Anexo 2

Metodología para realizar el diagnóstico

Cuestionario 1: Autoimagen.

Encuesta a trabajadores del centro:

En la Universidad de Granma se realiza un estudio sobre la Auditoria de Imagen Corporativa que permitirá proveer de información para valorar cuáles son las limitaciones y puntos fuertes que tiene la organización en materia de imagen, en qué aspectos el público tiene una mala opinión y en el cuáles se ha logrado impactar y crear percepciones positivas, por tanto, necesitamos de su cooperación. Las preguntas que a continuación se presentan no tienen respuestas correctas o incorrectas, solo debe responder de la manera más sincera posible. Es anónima, por lo que, no necesita poner su nombre y garantizamos la confidencialidad con la información. Marque con una X cuantas opciones de respuesta considera válidas, salvo en aquellas que una respuesta anula la otra.

Datos generales

Sexo:

M__ F__

Categoría ocupacional:

Técnico____ Profesional____ Servicio____ Dirigente: Facultad____

Departamento____

Rectoría____

Tiempo de trabajo en el centro

1-3 años____ 4 -5 años____ >5 años___

1. ¿Conoce usted la Misión y los Objetivos de la Universidad de Granma?

Domino la misión y conozco todos los objetivos__

Conozco la misión (objetivos)...puede recordar algo__

He oído hablar algo al respecto__

Se poco del asunto__

2. ¿Conoce usted la fecha de fundación de la Universidad de Granma? En caso de ser positiva su respuesta, menciónela

Si__ No__ Fecha_____

1. Enuncie algunos valores o características que se han mantenido constantes en la instalación desde su incorporación a ella:

Honestidad ____

Dignidad ____

Solidaridad ____

Responsabilidad ____

Humanismo ____

Credibilidad ____

Desarrollo ____

Tolerancia ____

Patriotismo ____

Laboriosidad ____

Honradez ____

Justicia _____

Sentido de pertenencia. ____

---

3. De los siguientes aspectos relacionados con la institución, marque con una x los que conoce:
___Manual de identidad Visual ___Misión ___Visión ____ Slogan ____Logotipo
___ Cultura corporativa ____ Niveles de Quejas ___ Análisis de riesgos ___ Objetivos de trabajo.
___ Indicadores de calidad Cartera de Negocios ____ Presupuesto de ingresos y gastos _____ Convenio Colectivo de trabajo ____ Plan de Seguridad informática ___

4. Del siguiente listado, marque las carreras que se estudian en nuestro centro, en su funcionamiento.

Facultades

1. Facultad de Ciencias Agrícolas y Forestales.

- Ing. Agronomía.
- Ing. Forestal.
- Lic. Educación agropecuaria.

2. Facultad de Ciencias Informáticas, Naturales y Exactas.

- Lic. Educación Matemática – Física.
- Lic. Educación Biología – Química.
- Lic. Educación Biología – Geografía.
- Lic. Educación Laboral – Informática.
- Ing. Ciencias Informáticas.
- Ing. Informática.

3. Facultad de medicina veterinaria.

- Medicina Veterinaria y zootecnia.

4: Facultad de Ciencias Técnicas.

- Ing. Mecánica.
- Ing. Industrial.
- Ing. Agrícola.
- Ing. Procesos Agroindustriales.
- Lic. Educación Eléctrica.
- Lic. Educación Construcción
- Lic. Educación Mecanización.
- Lic. Educación Mecánica.

5. Facultad de Cultura Física.

- Carrera: Lic. Cultura Física.

6. Facultad de Educación Básica.

- Lic. Educación Preescolar.
- Lic. Educación Especial.
- Lic. Educación Logopedia.
- Lic. Educación Primaria.
- Lic. Educación Pedagogía-Psicología.
- Lic. Psicología.

7. Facultad de Humanidades.

- Lic. Educación Marxismo Leninismo e Historia
- Lic. Educación Español y Literatura
- Lic. Educación Lengua Inglesa
- Lic. Educación Artística
- Lic. Instructores de Artes.

8. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

- Lic. Comunicación Social
- Lic. Contabilidad y Finanzas.

- Lic. Economía
- Lic. Educación Económica.
- Lic. Derecho.
- Lic. ESC.
- Lic. Turismo.

5. ¿Podría usted mencionar los nombres de los proyectos en los cuales nuestro centro tiene participación activa? En caso de ser positiva su respuesta, nómbrelos.

_____

6. Recibo frecuentemente las informaciones de las actividades del centro a través de:

Vespertinos__ Reunión del sindicato__ Reunión del departamento__ Mítines __
Carteles__ Murales__ Plegables__ Boletines__
Teléfono__ Correo electrónico__ Intranet__ Chat__
Directivo__ Compañeros de departamento__ Compañeros de otros departamentos__ Subordinados__
Rumores__ Espacios informales__ Porque pregunto__
Planes de trabajo____ Consejo de Dirección____
Otros_____

7. De las siguientes condiciones, marque con una x las que posee su puesto de trabajo

Condiciones		**Condiciones**	
Oficina con buen confort		Aplicaciones informáticas para humanizar el trabajo	
Computadora		Internet	
Impresora		Adecuados medios de comunicación	
Scaner		Suministro estable de material de Oficina	
Cuenta de correo electrónico		Otros	

8. Accede a la Intranet de la Universidad: Todos los días ____ Algunos días ___ Casi nunca____ Nunca___
7. Cómo considera la WEB del centro: Ameno ___ Útil____ Complicado____Desagradable___ Informador ___

9. ¿Cómo calificaría la inserción de la casa de los altos estudios en las redes sociales Faceboock y Twiter?
Buena__ Adecuada__ Regular___ Mala___ Otro_____

En la columna Expectativa marque con un "10" la expectativa más importante para usted; con un "9" la que sigue en importancia, y así sucesivamente hasta marcar con un "1" la menos importante. En las columnas correspondientes a la Respuesta de la empresa a las expectativas, usted marcará con una X en las columnas Bien, Regular y Mal el nivel de satisfacción que le ofrezca la empresa a cada expectativa.

OPCIONES	**Expectativa**	**Respuesta de la empresa a cada expectativa**		
	Evaluación del 10 al 1 10 – Más importante 1 – Menos importante	**Bien**	**Regular**	**Mal**
Relación de trabajo con sus jefes				
Desarrollo técnico profesional				
Salario base				
Satisfacción por el trabajo que realiza				
Prestaciones(vacaciones, vivienda, comedor, etc.)				
Reconocimiento a su esfuerzo y sus sugerencias de mejora				
Incentivos económicos extras				
Seguridad y estabilidad en el empleo				

Relaciones personales entre los trabajadores				
Superación Profesional				
Reconocimiento del aporte.				
Estímulo a la excelencia.				
Estímulo al trabajo en equipo.				
Implicación en el cambio.				

11. A cerca de la capacitación responda

Participa en la elaboración de los planes de capacitación Sí____ No____ No lo conozco____

Si la repuesta es positiva:

Considera que estos planes se adaptan a las necesidades reales de cada área y trabajador Sí__ A veces ___ No__

Estos planes se cumplen: Siempre___ A veces____ Nunca____

12. Marque con una X la respuesta a estas preguntas:

	Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Se siente motivado hacia su trabajo				
Piensa que su colectivo de trabajo es unido				
Se le reconoce su esfuerzo al realizar una labor destacada:				
Es tratado con el debido respeto por parte de su jefe				

13. Defina tres calificativos que identifiquen a la institución.

_____

_____

14. Según su consideración personal ¿cual es la mayor fortaleza y la mayor debilidad de la institución?

_____

_____

15- Mencione otros aspectos que desee destacar.

_____

_____

16. Según su opinión, ¿Se evidencia satisfacción en los trabajadores? SI ____ NO _____
17. ¿Está usted satisfecho con su trabajo? : Nada----- Poco---- Bastante---- Mucho------2. En igualdad de condiciones profesionales, ¿se cambiaría a otra instalación o entidad para desarrollar un trabajo similar? : Sí---- Quizás----- No--

---

18. ¿Usted mantiene comunicación con otras personas del mismo nivel de puesto que el suyo? SI (___) NO (___)
19. ¿Se comunica con su jefe o con otros jefes en donde trabaja? SÍ (___) NO (___)

¿Conoce usted alguna diferenciación favorable para la Universidad con respecto a otras universidades? NO (___) SI (___)

20. ¿Existen oportunidades de promoción dentro del centro? SI ( ) NO ( )
21. ¿Se siente identificado con lo que el Instituto es al momento, y lo que ello representa? SI ( ) NO ( )
22. ¿Como calificaría su tarea profesional en el centro? Seleccione una.

Rutinaria ( ) Sencilla ( ) Baja ( ) Creativa ( ) Compleja ( ) Alta Responsabilidad ( )

Cree usted que su remuneración está acorde al desarrollo de sus funciones. SI ( ) NO( )

23. ¿Describiría usted al Instituto como cumplidor de los compromisos con sus públicos externos?

Muy poco cumplidor----- Poco cumplidor----- Bastante cumplidor---- Muy cumplidor -----.

Guía de Observación: Autoimagen.

Objetivo: Determinar el estado de los procesos comunicativos en todos sus niveles y formas (flujos, mensajes y canales) en el quehacer diario y en el vínculo que se establece con los clientes en la Universidad de Granma a través de la observación.

Unidades de observación: Espacios de comunicación. Facultades.

Consejo de Dirección de la Universidad.

Hoja de codificación para la observación

Facultad:: Espacio a observar:

Tema: Comunicación organizacional. Comunicación interna.			Día 1						Día 2					
Aspecto	Categoría	Subcategorías	0´	5´	10´	15´	20´	25´	0´	5´	10´	15´	20´	25´
Flujos de comunicación	Flujos en la Dirección	Ascendente												
		Descendente												
		Horizontal												
	Comunicación entre directivos y trabajadores	Ascendente												
		Descendente												
		Horizontal												
	Comunicación entre trabajadores	Ascendente												
		Descendente												
		Horizontal												
Mensajes	Contenido de los mensajes entre los diferentes grupos de trabajadores	Control de tareas												
		Orientaciones												
		Informaciones												
		Personales												
		Otros												
	Contenido de los mensajes entre los	Control de tareas												
		Orientaciones												

	directivos	Informaciones												
		Personales												
		Otros												
	Tipos de mensajes predominan entre directivos y trabajadores	De sugerencias												
		De trabajo												
		De relaciones personales												
		Otros												

Facultad::			Día 1						Día 2					
Aspecto	Categoría	Subcategorías	0´	5´	10´	15´	20´	25´	0´	5´	10´	15´	20´	25´
Formas	Desarrollo de la comunicación interna	Interpersonal												
		Grupal												
	Tipo de mensajes se comunican a través de las formas interpersonales	Colaboración												
		Cumplimiento de tareas												
		Personales												
		Otros												
	Tipo de mensajes se comunican a través de la forma grupal	Colaboración												
		Cumplimiento de tareas												
		Personales												
		Información												
		Otros												
	Desarrollo de la comunicación formal	Respetuosa												
		Colectiva												
		Cooperación												
		Entendimiento												
		Otra												

	Desarrolla de la comunicación informal	Respetuosa												
		Colectiva												
		Cooperación												
		Entendimiento												
		Otra												
	Manifestaciones del lenguaje verbal y extra - verbal	Respeto												
		Disciplina												
		Tono												

Facultad::::			Día 1						Día 2					
Aspecto	Categoría	Subcategorías	0´	5´	10´	15´	20´	25´	0´	5´	10´	15´	20´	25´
Canales y medios de la comunicación formal	Canales de comunicación que utilizan los directivos y trabajadores	Teléfono												
		intranet												
		cara a cara												
		reuniones												
		correo electrónico												
		matutinos												
		Otro												
	Tipos de canales de comunicación se comunican los diferentes grupos de trabajadores	Teléfono												
		intranet												
		cara a cara												
		reuniones												
		correo electrónico												
		matutinos												
		Otro												

	Medios utilizados para la comunicación	Teléfono												
		Computadora												
		Otro												

Facultad::::			Día 1						Día 2					
Aspecto	Categoría	Subcategorías	0´	5´	10´	15´	20´	25´	0´	5´	10´	15´	20´	25´
Canales y medios de la comunicación informal	Canales de comunicación que utilizan los directivos y trabajadores	Teléfono												
		intranet												
		cara a cara												
		reuniones												
		correo electrónico												
		matutinos												
		Otro												
	Tipos de canales de comunicación se comunican los diferentes grupos de trabajadores	Teléfono												
		intranet												
		cara a cara												
		reuniones												
		correo electrónico												
		matutinos												
		Otro												
	Medios utilizados para la comunicación	Teléfono												
		Computadora												
		Otro												

Objetivo: Realizar la observación directa participante de los niveles de la cultura organizacional, las características del clima interno y el comportamiento organizacional.

Unidades de observación: Facultad de la Universidad:

Tema: Cultura organizacional.

Facultad::			Día 1						Día 2					
Aspecto	Categoría	Subcategorías	0´	5´	10´	15´	20´	25´	0´	5´	10´	15´	20´	25´
Cultura Organizacional	Existencia de una orientación hacia la innovación	Positivo												
		Negativo												
	Implementación de los reglamentos y acuerdos	Positivo												
		Negativo												
	Manifiesta en los trabajadores identificación con la labor que realizan	Positivo												
		Negativo												
	Conocimientos los trabajadores de los valores que poseen	Positivo												
		Negativo												
Clima Interno	Estado de ánimo en el colectivo de trabajadores	Motivado												
		Impulsivo												
		Unión												
		Otro												
	Relaciones entre directivos y subordinados	Respeto												
		Ayuda mutua												
		Compañerismo												
		Otro												
	Relaciones entre los diferentes grupos de trabajadores	Respeto												
		Ayuda mutua												
		Compañerismo												
		Otro												
	Trabajadores están	Positivo												

	informados	Negativo												

Facultad::			Día 1						Día 2					
Aspecto	Categoría	Subcategorías	0´	5´	10´	15´	20´	25´	0´	5´	10´	15´	20´	25´
Clima Interno	Actitud que se asume ante el trabajo	De cumplimiento												
		Sentido de pertenencia												
		Compromiso												
		Otra												
	Actitud de los trabajadores y directivos ante las tareas y actividades asignadas	De cumplimiento												
		Sentido de pertenencia												
		Compromiso												
		Otra												
	Satisfacción en los trabajadores	Siempre												
		A veces												
		No												
	Participación de los trabajadores en la toma de decisiones	Activa												
		Consulta												
		Pasiva												
		Otra												
	Relaciones interpersonales	Positivo												
		Negativo												
	Participación de los trabajadores en las actividades de la organización	Positivo												
		Negativo												

Facultad::			Día 1						Día 2					
Aspecto	Categoría	Subcategorías	0´	5	10´	15´	20´	25´	0´	5	10´	15´	20´	25´

				´						´				
Comportamiento organizacional	Proceso de acogida a los nuevos trabajadores	Positivo												
		Negativo												
	Trasmisión de los aspectos de la cultura a los nuevos miembros	Observar cómo												
	Espacios para la comunicación entre directivos y subordinados	Teléfono												
		Intranet												
		Cara a cara												
		Reuniones												
		Correo electrónico												
		Matutinos												
		Otro												
	Solución los conflictos	Positivo												
		Negativo												
	Coinciden el líder formal y el líder informal	Positivo												
		Negativo												
	Integración entre todos los procesos internos	Positivo												
		Negativo												

Entrevista: Autoimagen. Trabajadores no docentes y algunos directivos del centro.

Entrevista grupal.

Tema: Historia y evolución.

- Labor que desempeña en la universidad.
- Carreras que se estudian en el centro.
- Proceso de integración.

Tema: Servicios.

- En qué se centran. Clientes externos.

Tema: Valores y presunciones

- Cualidades y valores de directivos y trabajadores.
- Presunciones existentes en cuadros y trabajadores.

Tema: Planificación y desarrollo de los recursos humanos.

- Estructura y organización. Facilitan los procesos en la toma de decisiones.
- Políticas de recursos humanos, difusión de estas políticas, aceptación o rechazo de los trabajadores.

Tema: Política laboral y salarial.

- Sistemas de pago. Vinculación del pago de estimulación salarial con los resultados del trabajo. Acciones de retribución diferenciada.
- Ambiente de estabilidad laboral del capital humano.

Tema: Competitividad.

- Nivel de competencia dentro del Sistema de Ciencia. Competidores fundamentales.
- Espacio cubierto por la universidad. Evaluación. Potencialidades.
- Liderazgo científico.
- Puntos fuertes y débiles internos.

Tema: Política de capacitación.

- Influencia de los programas de capacitación en la estabilidad laboral.

Tema: Simbolismo.

- Estrategia que defina el "cómo queremos ser vistos.

Tema: Comunicación de marketing

- Interrelación cliente-mercado-universidad.
- Acciones de promoción y marketing. Realización y podrían realizar
- Marketing directo con los clientes externos.

Tema: Publicidad.

- Orientación del servicio que se presta.
- Utilización de la publicidad como un instrumento de planificación de marketing. Acciones de publicidad que se realizan. Planificación de presupuesto de marketing.

Tema: Comunicación interna.

- Actividades de comunicación interna que se realiza la universidad.

Cuestionario 2: Imagen Intencional: Públicos Internos.

En la Universidad de Granma se realiza un estudio sobre la Auditoria de Imagen Corporativa que permitirá proveer de información para valorar cuáles son las limitaciones y puntos fuertes que tiene la organización en materia de imagen, en qué aspectos el público tiene una mala opinión y en el cuáles se ha logrado impactar y crear percepciones positivas, por tanto, necesitamos de su cooperación. Las preguntas que a continuación se presentan no tienen respuestas correctas o incorrectas, solo debe responder de la manera más sincera posible. Es anónima, por lo que, no necesita poner su nombre y garantizamos la confidencialidad con la información. Marque con una X cuantas opciones de respuesta considera válidas, salvo en aquellas que una respuesta anula la otra.

DATOS GENERALES.
1. Estudios terminados:
PRIMARIA (____) SECUNDARIA (____)TÉCNICO MEDIO (___) UNIVERSITARIO (___)
2.. Antigüedad en la Universidad:

Menos de 5 años_____ De 5 a 10 años _____ De 11 a 20 años ____ Más de 20 años_____
3. Es directivo: SI _____ NO _____

1. ¿Le gustaría vestirse de con un uniforme en el trabajo?
   Sí me gustaría __ Me gustaría cambiar algo___ Me da igual___ Está bien así ___.
2. Valore el grado de certeza de las siguientes afirmaciones:

	No es cierto	Es muy poco cierto	Es algo cierto	Es bastante cierto
Se consideran siempre diversos factores en la toma de decisiones				
El ámbito de participación en la decisión es muy abierto				
Las decisiones están completamente centralizadas en la dirección				
Una vez tomada la decisión, nada puede cambiarla				

3. ¿Cómo es el apoyo de sus superiores para el desarrollo de su trabajo? : Nada___ Poco____ Bastante ____ Mucho____
4. Si a usted se le ocurriese una idea nueva en relación con su trabajo ¿qué probabilidad habría de que fuera puesta en práctica? Ninguna___ Poca___ Bastante___ Mucha___
5. ¿Cómo es la participación de los trabajadores en la toma de decisiones? Positiva _____ Negativa _____ De resistencia _____ Con sentido de pertenencia _____
6. ¿Se diseñan e implementan políticas o estrategias que promuevan una imagen deseada en los públicos? SI (___) NO (___)
7. ¿Tiene la Universidad alguna vía de obtener retroalimentación acerca de la imagen que tienen sus públicos de ella? SI (___) NO (___).
8. ¿Cree usted que el Consejo de Dirección se encuentra cercano a lo que ocurre en el centro?
   SI---- Un poco---- No-----

9. ¿Cree usted que la comunicación que fluye entre el Consejo de Dirección así como en las facultades y el resto de los trabajadores es satisfactoria? SI ( ) NO ( )
10. ¿Tiene usted confianza en las decisiones tomadas por el Consejo de Dirección? SI ( ) NO ( )
11. ¿Qué imagen cree usted que ofrece la UDG al exterior? : Muy buena___ Buena___ Regular___ Mala___ Muy mala____.
12. ¿Se corresponde esa imagen con la realidad?: No, la realidad es bastante mejor_____ No, la realidad es algo mejor_____ Simplemente se corresponde_____
    No, la realidad es algo peor_____ No, la realidad es bastante peor_____

13. ¿Cómo calificaría las relaciones con su superior inmediato? : Malas___ Regulares___ Buenas___ Muy buenas____
14. ¿Como describiría usted a la Universidad como centro de formación?
    a) Líder ( )
    b) Profesional ( )
    c) Innovador ( )
    d) Dinámico ( )
    e) Experimentado ( )
    f) Poca Credibilidad ( )
    g) Débil ( )
    h) Competitivo ( )
17. ¿Cooperan entre si las diferentes facultades del centro? : SI___ Un poco___ NO___
18. ¿Que cantidad de información recibe acerca de su trabajo? : Ninguna___ Poca___ Bastante___ Mucha___.
19. ¿Cómo valora la calidad de la información recibida? : Muy buena___. Buena_____ Regular_____ Mala_____
20. ¿Recibe periódicamente información sobre el Instituto? (planes, decisiones, otros.): NO_____ Muy poca___ Suficiente____ Bastante___.

Cuestionario 3: Imagen Pública: Público externo.

Encuesta al público externo.

Estimado cliente: El objetivo de esta encuesta es sondear la imagen corporativa de la Universidad de Granma entre sus clientes. Le solicitamos su cooperación, respondiéndonos con toda objetividad las siguientes preguntas. Su ayuda es de inestimable valor.

1. Mediante que vías conoció la Universidad de Granma:
Radio

Televisión
En el núcleo familiar
En la escuela
Periódicos
En espacios informales
Internet
Redes Sociales
Otro
2. ¿Cuántas veces usted nos ha visitado? Por primera vez--- Ocasionalmente--- Frecuentemente----

_____

3. Sin pensar mucho escriba la idea que le venga a la mente cuando escucha UDG:
_____
_____

3. Valore en la escala del 5 al 1 la importancia (5 muy importante; 4 Importante; 3 Algo importante; 2 Poco importante; 1 Nada importante) que Ud. le atribuye a las características siguientes:
Atención al Cliente: ___ Formación Pregraduada: ___ Formación Postgraduada: ___ Promoción: ____
Competitividad: ____Calidad: ___ Claustro Docente: ___ Seriedad: ____ Prestigio del Claustro: ____ Originalidad_____Formación Doctoral: _____ Relación con el entorno: _____ Investigación científica: ___ Contribución al desarrollo de la región: ____ Fundamentos y logros de la universidad: ___Labor extensionista: ___Resultados de la ciencia y la técnica: __ Eventos:__ Labor que desempeñan los Centros Universitarios Municipales:__

4. ¿Puede usted definir tres calificativos que identifiquen especialmente a la institución?
_____
_____

5. ¿Que colores identifican a la Universidad de Granma?
_____
_____

6. ¿Conoce las carreras que se estudian en el centro?
Sí_____ Algunos _____ No_____
Si seleccionó SI o Algunos, diga cuáles.
_____
_____

7. Por qué vías los conoció: Preuniversitarios del territorio _____Secretarias docentes _____
Sueltos publicitarios _____Medios masivos de difusión ____ Familiares, vecinos o amigos___Redes Sociales _____ Página Web: ___Otras vías ____ ¿Cuáles?
_____

8. Su relación con el centro le ha proporcionado vivencias:
Muy buenas____ Más buenas que malas ____ Ni buenas ni malas _____Más malas que buenas ____ Muy malas_____
9. ¿Está satisfecho con el servicio recibido? SI_____ Algo_____ NO_____

a) En caso de haber sido negativa su respuesta, ¿qué propone usted para mejorar esa situación? _____

10. De acuerdo a su opinión evalúe con los conceptos que la vamos a relacionar, sobre la forma en que usted ve a la universidad. Para esto, utilizará una escala del 5 al 1, donde 5 es la máxima puntuación y 1 la mínima.

Aspectos a evaluar	Puntos	Aspectos a evaluar	Puntos
Profesional		Claustro de excelencia	
Formadora		Calidad de los servicios	
Buena reputación		Credibilidad	
Oportunidad de superación.			
Responsable		Buen trato	

11. ¿Conoce el logotipo de la Universidad? Sí____ No _____

12. ¿Conoce el Slogan de la UDG? Sí ____ No ____

13. Considera a la UDG Fácilmente identificable en la calle Sí___ No ____

Si la respuesta es negativa diga por qué.

_____
_____

14. Ha escuchado o visto especialistas de la UDG en la radio o la TV

No____ Sí____ Existe calidad en la información que se transmite .Sí__ No__

¿Cuáles son los temas que más interesantes le resultan?

_____
_____

15. ¿Qué tipo de mensajes son enviados por el Instituto a Usted?

Colaboración____ De Información____ De prestación de servicios____ De orientación____ De sugerencias____ Otros____ ¿Cuáles?_____

16. ¿Qué tipo de mensajes son enviados por Usted a la Universidad?

Colaboración____ De Información____ De prestación de servicios____ De orientación____ De sugerencias____ Otros____ ¿Cuáles?_____

17. ¿De qué forma se desarrolla la comunicación de Usted con el centro?
Personal____ Interpersonal____ Por correo electrónico____ Por teléfono___ Por la radio____ Otros_____ ¿Cuáles? _____

16. Tiene usted alguna queja o sugerencia que hacernos?

_____
_____

Entrevista semi estructurada para especialistas de los medios de comunicación.

En la Universidad de Granma se realiza un estudio sobre la Auditoria de Imagen Corporativa que permitirá proveer de información para valorar cuáles son las limitaciones y puntos fuertes que tiene la organización en materia de imagen, en qué aspectos el público tiene una mala opinión y en el cuáles se ha logrado impactar y crear percepciones positivas, por tanto, necesitamos de su cooperación. Las preguntas que a continuación se presentan no tienen respuestas correctas o incorrectas, solo debe responder de la manera más sincera posible.

1. ¿Cuáles son los temas que considere deban ser divulgados? _____
2. Existe una política de divulgación académica en el medio que Usted representa. SI____ NO____ .
3. ¿Se inserta la Universidad en esa política? Definitivamente sí____ Probablemente sí____ Indeciso____ Probablemente no____ Definitivamente no____
4. Conoce si el centro tiene una política o estrategia de divulgación con la prensa. SI____ NO____.
5. La UDG se acerca al medio de comunicación o espera que usted lo aborde SI____ NO____.
6. La casa de altos estudios tiene un especialista en comunicación que sea el contacto con los medios de comunicación. SI____ NO____.
7. Son constantes las relaciones de los medios con la universidad. SI____ NO____.

Anexo 3

Segmentación de los Públicos Internos

Para realizar la segmentación de los Públicos Internos la Dirección de Recursos Humanos y el departamento de Estadística diariamente actualizarán los datos que se recogen en la base de datos, a través de este se pueden obtener distintas informaciones como por ejemplo:

Total de trabajadores por área y Categoría Ocupacional:

Fecha: _____

Nombre y Apellidos	Sexo	Categoría ocupacional	Total

Cantidad de estudiantes por facultades y años de estudio.

Fecha: _____

Nombre y Apellidos	Facultad	Año de estudio	Total

Anexo 4

Relación de Medios de Comunicación Interna empleados.

- Asambleas
- Buzón de comunicaciones
- Cartas Circulares
- Correo electrónico
- Intranet
- Las evaluaciones del personal
- Matutinos
- Memorandos
- Mítines
- Murales de información.
- Organización de eventos
- Publicaciones internas
- Radio base
- Resoluciones emitidas por los directivos facultados
- Reuniones con los dirigentes.
- Reuniones con los estudiantes y trabajadores
- Contactos Personales
- Recorridos por las áreas de la institución
- Reuniones de las organizaciones políticas y de masas.
- Red Informática

Anexo 5

Segmentación de los Públicos Externos

Medios Masivos de Comunicación

Nombre del Medio	Alcance (nacional, provincial, municipal)	Persona de Contacto	Cargo	Teléfono	Dirección

Otros públicos de interés

Nombre de la entidad	Causa del interés	Persona de Contacto	Dirección

Anexo 6

"Reglas para el desarrollo de una buena escucha".

1.- Deje de hablar.

Usted no puede oír si usted está hablando.

"Ponle oído fino a cada hombre pero usa poco tu voz". (Polonius) (Hamiet).

Permanezca callado y podrá escuchar mejor. No abunde en su exposición, no hable demasiado. Hable poco de un tirón, utilizando la asociación de ideas, que le permitirá concentrarse en lo que tiene que decir y en la mejor forma de hacerlo para lograr su objetivo.

2.- Ponga cómodo a quien habla. Facilite la comprensión propia.

Ayude al interlocutor a sentirse que es libre para hablar, a menudo esto es llamado "ambiente permisivo".

No sólo en un ambiente confortable sino también con cero tensiones. Quien percibe que está siendo sometido a evaluación o prueba, puede sufrir escape de ideas en su pensamiento siéndole imposible en ocasiones hasta establecer nexos lógicos entre lo que desea decir y lo que logra realmente comunicar.

Por tanto ofrecer un "ambiente permisivo" lo puede ayudar a él a sentirse relajado y por tanto a usted a explorar ideas y sentimientos subyacentes.

3.- Muestre que usted quiere oír. Realice una escucha activa.

Parezca y actúe interesado. No lea mientras habla la contraparte. Escuche para comprender, no para replicar.

Escuche activamente y preocúpese por hacerle saber a su interlocutor que lo hace. Hágale saber que le está siendo agradable su conversación y por favor, adopte posturas que muestren su intención de escuchar. Siéntese conscientemente frente a su interlocutor, obsérvelo mientras lo escucha, no se acueste, no se encorve, no haga muecas o gestos que puedan ser desagradables, cerciórese de que puede oír. Muestre mediante su actitud, sus gestos y sus detalles que lo sigue. Cause buena impresión.

4.- Elimine las distracciones. Ejercite su mente.

No se distraiga jugando con pedacitos de papel, ni mirando el paisaje en derredor.

Esto puede causar la impresión a su contraparte de que algo más importante lo apremia, de que no le interesa el tema o simplemente de que usted no tiene ni idea de lo que le

están hablando (triste señal de insuficiencia en el ámbito profesional).

Mantenga su mente en lo que está diciendo la otra persona, es de hecho un ejercicio para lograr concentración. Si no le interesa la conversación, evite desviar ligeramente la atención para concentrarse en otro asunto de más urgencia. Este tal vez es importante. Y resulta muy beneficioso para su desempeño personal y/o profesional. Se impone saber jerarquizar entre lo importante y lo urgente.

5.- Trate de ser empático. Sea flexible.

Trate de ponerse en lugar de la contraparte, de manera que pueda comprender los puntos de vista del interlocutor.

Recuerde que quien acude a usted nunca viene a perder su tiempo. Siempre es alguien que tiene necesidades, problemas o dificultades y espera que sean resueltas o le ayuden a tomar decisiones. Por tanto no evalúe el contenido para saber si vale la pena seguir oyendo o no, sino para evaluar la lógica, para saber si está comprendiendo y de que forma lo puede ayudar. Sea flexible, muestre a su interlocutor que a partir de ese momento ha convertido el problema planteado en suyo y por ende, juntos encontrarán una solución. Apoye en todo momento. Ofrezca confianza y seguridad. Intente siempre crear un clima de comprensión y colaboración donde ambos salgan fortalecidos.

6.- Sea paciente. Mantenga su mente abierta.

Dedique bastante tiempo a la contraparte. No la interrumpa. No ponga de manifiesto sus posibles deseos de marcharse. Si escucha una manifestación que usted considera equivocada, no interrumpa inmediatamente con ánimos de aclarar el error. No se apure en presentar su opinión para que conozcan sus puntos de vista; primero cerciórese de que ha comprendido los de la otra persona, que lo ha dejado hablar o que está hablando. Mantenga su mente abierta a todo tipo de idea, sea receptivo.

Luego de escuchar, haga un esfuerzo consciente por encontrar su criterio y tratar de justificarlo con argumentos sólidos, pero por favor, trate de ser objetivo en sus planteamientos, no pretenda nunca conservar su opinión a toda costa para no variar su versión del asunto. Recuerde que el problema en cuestión es Ganar/Ganar.

7.- Mantenga su humor. Domine sus sentimientos.

Un hombre colérico toma el peor significado de las palabras.

Trate de dominar sus sentimientos. No se exalte, no se desgaste tratando de hacer comprender que es usted quien se lleva toda la razón. Permanezca callado aunque no esté de acuerdo. Espere a que su interlocutor exprese sus puntos de vistas. Manténgase en

actitud relajada, calle y escuche. Atenúe el tono de su voz, adopte posiciones y actitudes de desenfado, encuentre las palabras adecuadas para convencer pero no muestre sus sentimientos de ira, cólera o rabia ante su interlocutor. Recuerde que en el peor de los casos, tan sólo una sonrisa puede lograr el efecto deseado.

8.- Sea prudente con sus argumentos y críticas.

Ser imprudente pone a la contraparte a la defensiva, o lo puede predisponer con mal humor. No discuta. Si lo hace, aún cuando piense que ha ganado, en realidad perdió.

Al comenzar a explicar no arranque diciendo que no, todo lo contrario, exponga sus criterios, resalte las semejanzas de ambas opiniones, minimice las diferencias, muestre las ventajas de lo que usted expone, dé tiempo para ofrecer propuestas de alternativas y que la otra persona pueda llegar por su propia deducción a la opción más correcta. No trate de imponer su criterio, ni trate de decir usted la última palabra para que quede clara su posición; a las personas les gusta que los demás reconozcan que él también es capaz de llegar por si mismo a conclusiones acertadas como usted. No tome a su interlocutor por tonto o inexperto. Esto puede ocasionar su mayor derrota profesional.

9.- Haga preguntas. Encuentre áreas de interés.

Esto estimula a la contraparte y muestra que se está escuchando. Además ayuda a desarrollar otros temas. Formule diversas preguntas con el objetivo de encontrar áreas de interés que le permitan mantener la conversación. Aproveche la diferencia entre la velocidad del pensamiento y la expresión para elaborar preguntas que le permitan escuchar lo que dice y lo que no dice el interlocutor, pero además, lo que no sabe o no se atreve a decir. Eso puede ayudar a la otra persona en su expresión y al que escucha a traer de regreso sus propias conclusiones.

10- Evalúe el contenido. Escuche ideas.

No evalúe el contenido por la apariencia física ni por el modo de expresarse. Escuche las ideas. Busque la importancia del contenido en los sentimientos y necesidades de su interlocutor. Evalúe la credibilidad de lo que está oyendo para arribar pronto a una solución.

AH, Y POR FAVOR, NO LO OLVIDE, PARE DE HABLAR.

Esto es lo primero y lo último. Toda otra recomendación depende de esta. Usted no puede ser un buen escucha mientras está hablando.

La naturaleza dotó al hombre de dos oídos y sólo una lengua, por lo que es un hecho palpable que él debe oír más de lo que debe hablar. Recuérdelo siempre.

Anexo 7

"Elementos generales a tener en cuenta para facilitar el desarrollo del trabajo en grupo".

Grupo: No es más que la unión de dos a más personas entre los que ha existido interacción durante cierto tiempo.

Trabajar en grupo significa tener la actitud de ayudar a que los demás colegas de la organización sean efectivos, es sencillamente ser profesionales individualmente y de forma colectiva.

Objetivos del Grupo:

- Estimular la participación de los subordinados en los objetivos de la organización.
- Desarrollar la revisión por el grupo de las metas y su alcance.
- Estimular el diálogo entre equipos, superiores y subordinados.
- Fomentar el desarrollo de buenas relaciones (cliente interno, cliente externo).
- Facilitar la combinación de objetivos personales y de la organización.
- Estandarizar el desarrollo de habilidades para manejar las tareas y relaciones.

Características del Grupo.

- Se forma por hombres y mujeres, quienes deben lograr crear un sistema capaz de superar la sumatoria de la eficiencia y aplicación de cada individuo por separado al integrarse.
- Sus integrantes analizan y piensan a su manera, cada uno en su propio mundo, crean sistemas de ideas, están a favor o en contra, discuten o aceptan.
- Es un sistema difícil de crear, pero fácil de destruirse.
- Su objetivo supremo es tener resultados sistemáticos.
- La autoridad de los miembros del grupo se gana demostrando qué se sabe hacer.
- Tiene definido su código de ética y principios.
- No existen dos grupos con iguales comportamientos.
- Están estrechamente vinculados a la cultura a la cultura social y empresarial donde funcionan.
- Deben estar integrados por el personal necesario.

Competencias de los miembros del Grupo:

- Ser paciente, poder mantener la calma ante situaciones estresantes.
- Se debe saber persuadir.

- Ser creativo (se necesita tener información).
- Capacidad de escucha.
- Capacidad de ponerse en el lugar de los demás (Empatía).
- Perseverante (cumplir el objetivo, hoy, mañana y pasado).
- Tener confianza en si mismo y en sus colegas (se basa en la profesionalidad de las personas y en incrementarla).
- Distinguir lo importante de lo menos importante (diferenciar lo urgente de lo importante).
- Ser cortés, razonable, racional y realista de la situación que se está viviendo.
- Fijarse metas altas (piensa en grande y obtendrás en grande).
- Tener alma de emprendedor (líder del grupo).
- Profesionalidad.
- Responsabilidad individual o colectiva.

Reglas para que funcione el Grupo:

- No surgen espontáneamente, hay que crearlos (según la misión, visión y objetivos).
- El jefe como líder desempeña un papel importante en la formación del grupo.
- El ejemplo personal es la carta de triunfo del jefe para lograr el objetivo (se ha de predicar con el ejemplo).
- Respetar y lograr incorporar las individualidades (mediante los señalamientos positivos y negativos de forma individual y constructiva).
- En los planteamientos no se está en contra de las personas, sino se tienen puntos de vista diferentes.
- Entusiasmar, reconocer, incentivar de manera conveniente (saldo diario, reconocer la labor de sus miembros en el momento oportuno, capacitarlos, ayudarlos a resolver sus problemas personales y de trabajo).
- Respetar el criterio de los miembros (diálogo abierto y franco).
- Otorgar las facultades y autoridad necesarias para decidir como lograr los objetivos propuestos.
- Dominar el reglamento sobre los principios morales que determinan su ética.
- Aplicar métodos y estilos de trabajo participativos.

1. Crear ambiente de confianza.
2. Compartir el poder (información).
3. Desarrollar habilidades.
4. Evaluar el desempeño.

5. Establecer un sistema de reconocimientos y sanciones.

- Tomar decisiones por consenso (nada de unanimidad).
- Gestionar y tener acceso a la información.

Aspectos que atentan contra el buen funcionamiento del grupo:

- La adopción de sanciones egoístas por parte de algunos de los miembros del grupo sin importarle como afectan el desempeño de los otros miembros.
- Las características personales de algunos de sus miembros que actúan como personas insoportables tratando de convertirse en centro único.
- Personas que llegan a tener una actitud de soberbia y mala educación con otras.
- El manejo con frecuencia de la crítica solapada entre compañeros y no la valentía de señalar las deficiencias producto en muchos casos a la actitud agresiva del criticado.
- Pensar que el trabajo en equipo no es natural de los seres humanos, el ego (la idea que tienen las personas de si mismas, o sea, la agencia de publicidad privada) es el principal interesado en lo que haga.
- Poca práctica en la vida cotidiana de llevar adelante el trabajo en grupo.

Fases del desarrollo del grupo:

1-. Formación: Ocurre el reconocimiento de los miembros del grupo y su cohesión. Identificación de los objetivos y tareas.

2-. Ordenamiento: Se liman los conflictos de dirección, se realiza la búsqueda del líder. Se realiza un fuerte trabajo social antes de acometer la tarea. Se organizan los mecanismos de control.

3-. Normalización: Desarrollo del comportamiento cooperativo. Definición de las tareas y objetivos propuestos. Coordinación y desarrollo de acciones.

4-. Desempeño: Se desarrolla el desempeño de funciones de acuerdo con la tarea y los objetivos propuestos. Coordinación y desarrollo de acciones.

5-. Desintegración: Final de la tarea.

Anexo 8

Principales Conmemoraciones y fechas a tener en cuenta en el desarrollo de acciones de comunicación.

MES	DIA	CONMEMORACION

Anexo 9

Servicios de Comunicación Institucional que la Universidad puede contratar.

Podrá contratar Servicios de capacitación especializados en temáticas afines a la comunicación organizacional, comportamiento organizacional, comunicación interpersonal, relaciones públicas, publicidad, identidad e imagen corporativa, marketing, comportamiento organizacional, técnicas de venta, metodología de investigación y otros afines a la actividad.
A continuación por grupos de servicios se detalla las posibles contrataciones a realizar:

1. Conceptualización y realización de Impresos Varios:

- Suelto
- Plegable de: 4, 6 y más de 6 caras
- Folleto o catálogo
- Cartel
- Calendario de: bolsillo, mesa, mesa con hojas de pared hasta 1, 4, 6 y 12 hojas.
- Agenda de: mesa, mano y de bolsillo.
- Portada de casete, CD y DVD.
- Habilitación de casete, CD y DVD
- Mapa o plano de la instalación
- Diploma o certificado
- Tarjeta postal o de felicitación
- Conceptualización y realización de Gráfica editorial:
- Tabloide de: (de 4 a 16 pp.)
- Libro de carácter promocional
- Revista de carácter promocional
- Cubierta / sobrecubierta para libros
- Ilustración
- Viñeta
- Anuncio

2. Conceptualización y realización de gráfica de emplazamiento y ambientación:

- Valla. Lumínico, Gigantografía y tótem
- Display, móvil, colgante, banderola, pendone

- Ambientación gráfica integral
- Elementos volumétricos
- Gráfica para vehículos
- Conceptualización y realización de redacción y edición:
- Redacción:
- Anuncio
- Suelto
- Plegable
- Folleto o catálogo
- Tabloide
- Publirreportaje
- Libro de carácter promocional
- Textos para otros medios (diplomas, postales etc.)
- Versión idiomática publicitaria

3. Edición

- Tabloide
- Revista de carácter promocional
- Creación de perfil editorial

4. Guiones

- Menciones radiales
- Multimedia

5. Conceptualización y realización de elementos de Identidad

- Diseño de indentificador
- Manual de identidad corporativa
- Sistema de señalética
- Diseño de etiqueta / contra etiqueta
- Diseño rehabilitación integral para marcas
- Diseño envase / embalaje
- Creación de mascota / personaje
- Papelería, modelaje, carpeta, cuños y gomígrafos
- Aplicaciones desarrolladas en artículos promocionales

- Creación de nombre comercial
- Creación de lema o slogan

6. Conceptualización y realización Estrategias de comunicación, Campaña, Plan de Comunicación, eventos y jornadas.

- Conceptualización integral
- Desarrollo de dirección creativa o de arte
- Dirección creativa de campaña integral y acciones de comunicación
- Dirección artística de trabajos gráficos y fotográficos

7. Diseño y realización de ferias y exposiciones

- Stand libre
- Stand modular

8. Fotografía

- Diapositiva: 35 mm (unidad)
- Diapositiva: 35 mm (estudio)x(unidad)
- Diapositiva: 120 mm (unidad)
- Diapositiva: 4x5 (unidad)
- Diapositiva: 4x5 (estudio)x(unidad)
- Foto digital alta resolución (unidad)
- Foto digital alta resolución (estudio) x (unidad)

9. Realización de videos y multimedias

- Video promocional / institucional
- Spot promocional / institucional
- Multimedia
- PowerPoint
- Página Web / Sitio
- Portal

Anexo 10

Plan de Medios y Acciones de Comunicación.

No	Tarea o Acción de comunicación	Importe	Fecha periodo y frecuencia	Ejecutor	Público meta

1. No. Número consecutivo de la acción a realizar.
2. Acción a realizar: especificar de manera concreta. Ejemplo: Realización de Spot, patrocinio del evento X, Jornada por el X Aniversario de..., entre otros.
3. Importe de la Acción. (Si no tiene costo llenar la casilla con la frase "Sin costo"
4. Fecha o período de ejecución: de manera detallada o en términos de meses, año o frecuencia de su empleo o realización. Ejemplo: Mayo/02, permanente, trimestral, etc. Del 02/08/15 al 02/10/15 diario dos veces al día, entre otros.
5. Ejecutor: Entidad, agencia, persona o personas que participarán en la realización de la acción o persona de contacto en el medio de comunicación. Ejemplo: Consejo de Dirección, Gong Publicidad, entre otros.

Anexo 11

Instrumentos de comunicación a utilizar en el ejercicio de las Relaciones Públicas según el tipo de público.

Tipo de Público	Tipo específico de Relaciones Públicas	Tipos de instrumentos utilizados
Interno	En el interior de la institución	De asistencia colectiva: • Asambleas • Reuniones • Mítines • Encuentros • Círculos de estudios • Actos • Juntas Generales De elementos gráficos: • Murales • Tablón de anuncios • Vallas • Logotipos • Envases • Exposiciones Impresos y Periódicos: • Boletines • Revista interna • Informes mensuales y personalizados • Resúmenes anuales • Convenios colectivos • Informes generales y personales • Memorias anuales Impresos corrientes: • Cartas • Cartas personalizadas

		• Inserciones en el sobre de pago • Circulares • Citaciones • Volantes Entrevistas: • De contratación • Verificación • Salida • Información • Promoción Medios técnicos: • Teléfonos internos y externos • Altavoces • Circuitos de televisión • Intercomunicadores • Medios audiovisuales • Correo electrónico • FAX De capacitación: • Instrucciones • Cursos • Seminarios • Conferencias • Folletos Varios • Visitas dirigidas o guiadas • Encuestas • Correos • Buzones • Inserciones en los medios de comunicación masiva.

Tipo de Público	Tipo específico de Relaciones Públicas	Tipos de instrumentos utilizados
Externo	**Con los clientes**	Publicidad no pagada Desarrollo de acciones en los medios de comunicación

		Congresos, jornadas y cursos Ferias y exposiciones Concursos y premios Gestión de quejas Organización de Visitas guiadas Desarrollo de acciones de patrocinio Empleo de la Rumorología Desarrollo de acciones puntuales
Externo	**Con el público en general**	Publicidad no pagada Desarrollo de acciones en los medios de comunicación Organización de iniciativas sociales Gestión de acontecimientos públicos Congresos, Jornadas, concursos Ferias y exposiciones Rumorología
Externo	**Con la comunidad**	Búsqueda de cooperación con la comunidad Publicity (Publicidad no pagada) Otros tipos de acciones comunicativas
Externo	**Con los medios de comunicación**	Conferencias de prensa Nota oficial Cartas al Director Entrevistas Comparecencia Espacios fijos en un programa

Anexo 12

Acciones de Relaciones Públicas

1. La comunicación personal.
2. El lobby o cabildeo.
3. El establecimiento y control de la identidad corporativa.
4. Las relaciones con la prensa.
5. La conferencia de Prensa.
6. La comparecencia y la entrevista.
7. Las cartas al director
8. La generación de noticias.
9. Actividades sociales con la prensa.
10. La utilización de textos.
11. El uso de la fotografía.
12. El uso de los soportes audiovisuales.
13. El empleo de soportes informáticos.
14. El protocolo y ceremonial.
15. Los eventos.

1. La comunicación personal.

En el ejercicio cotidiano de las acciones de comunicación el especialista encargado del tema no sólo elabora mensajes para ser transmitidos a través de un determinado soporte más o menos sofisticado, sino también es alguien que con su acción personal, mediante su capacidad de comunicación, unido a su carisma y talento, puede obtener apreciables resultados con públicos sumamente importantes.

La expresión más elemental, y a la vez básica, de la comunicación personal es el diálogo. Destacándose que el mismo es una comunicación de doble sentido, fluye entre dos personas, o una persona y un público, o entre dos públicos. En el diálogo es tan importante hablar como escuchar, ponerse en el lugar del interlocutor, entender e incluso asumir, sus puntos de vista.

En la comunicación personal no solo es importante la palabra hablada. La gestualidad, el énfasis, incluso la propia personalidad del especialista, es sumamente importante.

El especialista de la institución debe siempre tener en cuenta que según sea el público objetivo, así será el vocabulario a ser empleado, la forma de razonar sobre el tema en cuestión a presentar y la forma más adecuada de presentación de las ideas.

Las personas que desarrollen las acciones de comunicación en representación de la Empresa siempre deberán tener en cuenta si ocurriera el caso que: la mala recepción de un mensaje no es responsabilidad del receptor, aunque existen dos puntos fundamentales que no pueden obviarse: el dominio del tema y la cultura general del emisor. No es posible hablar convincentemente de un tema del cual se no se este convencido y se domine plenamente. Por otra parte, una sólida cultura general no sólo brindará la oportunidad de encontrar nuevos argumentos, sino también brindará credibilidad y prestigio a quien lo plantea. Una mente abierta y positiva, condición inexcusable para un buen diálogo, es también producto de una cultura personal amplia.

La comunicación personal es muy útil en la atención de clientes quejosos o insatisfechos, así como en el sostenimiento de vínculos con personas puntuales sin ningún liderazgo.

2. El establecimiento y control de la identidad corporativa.

Los elementos de diseño, color, rotulación y símbolo **utilizados de una forma coherente** se combinan para crear una impresión general memorable.

Los términos de identidad e imagen corporativa generalmente se acompañan de una gran confusión, dada por lo general del uso coloquial del término **imagen**, que suele estar referido a “Cómo me veo, o Cómo la pensamos”, y a veces, a “Cómo quiero que me vean” lo que sin lugar a dudas, conduce a conclusiones falsas.

Las Relaciones Públicas juegan un papel primordial en el establecimiento de gran parte de los elementos que la Empresa sea una y solo una: igual a sí misma.

En el Manual de Identidad Visual se trazan las pautas desde el punto de vista visual que aseguran como emplear todos los elementos identitarios de forma uniforme según sean los casos y por esta vía se logra hacer visible la estrategia de la Empresa a través de la definición las políticas de diseño que integran la identidad visual, las que se ponen de manifiesto sobre todo en:

- El nombre.
- El logotipo, símbolos, y emblemas.
- Color o colores corporativos.

De donde se extenderá a todos los elementos visuales, como pueden ser la papelería institucional, el estilo de ambientación y arquitectónico, los materiales impresos, los materiales audiovisuales, los soportes digitales, los distintivos, los uniformes entre otros.

El establecimiento de las políticas de identidad visual corporativa, constituye un eslabón fundamental en el desarrollo de todas las acciones de comunicación y posee la virtud de apenas incrementar los costos, ya que las mismas sólo se ocupan de establecer que se hagan las cosas con coherencia y en virtud de una decisión de carácter estratégico.

Una vez establecidas las políticas de identidad visual, corresponde a las Relaciones Públicas el cuidado y mantenimiento de las mismas, así como velar incesantemente porque se respeten y alertar a la alta dirección ante variaciones que, sutilmente, podrían dar al traste con ellas. Por otra parte, son también las Relaciones Públicas, por el análisis constante del entorno y su comportamiento las encargadas de proponer su renovación, o al menos adecuación, ante nuevas situaciones que aparezcan.

En la institución los elementos visuales no son solamente los conforman la identidad, en este tema entran también las actuaciones o comportamientos de los miembros de la organización y constituye un fuerte atributo conformador de la imagen.

3. Las relaciones con la prensa.

Las relaciones con la prensa poseen una serie de características que la hacen sumamente importante para llegar a públicos meta muy generales, numerosos y dispersos. El objetivo último de la relación con la prensa es la obtención de publicidad.

Los periodistas suelen poseer autoridad y amplia movilidad social y, además, gozan de fama de astutos y bien informados. Lo que, sin lugar a dudas, los convierte en excelentes divulgadores **no interesados** de la actividad y buena fe de la Empresa.

Las relaciones con la prensa tienen un carácter dual:

- Ofrece la posibilidad de obtener la tan necesaria **publicidad no pagada.**
- Se trabaja con un sector de líderes de opinión de la sociedad.
- Entre las funciones generales a desarrollar por la institución vinculadas con el trabajo de relación o atención a la prensa encontramos:
- Establecer un programa de relaciones con la prensa. (Incluirlo en la Estrategia General de Comunicación)
- Mantener informada a la Dirección General de la Empresa sobre el desempeño de la prensa con respecto a la organización.

- Transmitir a los representantes de los medios de comunicación informaciones relevantes con el objetivo de que sean publicadas.
- Emitir sistemáticamente información para los medios con el objetivo de establecer relaciones estables de trabajo.
- Realizar eventos que permita hacer llegar a los representantes de los medios de comunicación información relevante.

Herramientas básicas para desarrollar el trabajo con la prensa:

Entre las herramientas básicas para desarrollar el trabajo con los medios encontramos: los comunicados o notas de prensa, la conferencia de prensa, la comparecencia y la entrevista y las cartas al director.

Los comunicados o notas de prensa:

Constituyen la forma más racional de introducir una noticia en un medio consistente en escribir esa noticia y enviarla para que se publique o emita. Es un texto que consta normalmente de una cuartilla, escrita por una cara, en papel de buena calidad e identificado por el logotipo, o al menos con el nombre de la Empresa.

Al preparase una nota de prensa es preciso tener en cuenta que debe competir en atención con una gran cantidad posible de comunicaciones similares recibidas por los medios de comunicación. Para conseguir que la noticia se publique es preciso tener en cuenta las siguientes indicaciones o aspectos:

- El título debe ser redactado de forma tal que constituya una aproximación al tema, sin pretensiones efectistas o periodísticas.
- Al final de la nota se debe poner el nombre y cargo de su emisor, así como teléfonos o e-mail donde puede ser localizada esta persona y corroborar o ampliar la información recibida por el medio.
- Las notas de prensa por lo general se envían directamente a la redacción de los distintos órganos de prensa, aunque puede ser una buena opción enviar copia a algún periodista de confianza.
- No debe esperarse que la nota de prensa sea publicada textualmente, y en caso de que esto suceda, se asume que es responsabilidad del órgano en cuestión.
- Es preciso que la persona designada por la Empresa para hacer llegar la nota de prensa a los medios mantenga un trato cordial, casi de amistad, con los periodistas más significativos. Se trata de conseguir lo que llaman **periodistas afines**. Lo anterior se

logra conociendo a la perfección cuál es el entramado interno de cada medio para definir cuál es la persona de contacto que mejor puede responder para cada caso.

- Es necesario conocer el funcionamiento interno de cada medio con los que la Empresa establece relaciones. Se debe saber a qué hora se efectúa el cierre en un medio impreso, hasta qué hora se puede recibir material audiovisual para ser montado en el medio televisivo, cuál es el estilo de redacción de los distintos periódicos, qué tamaño suelen tener las noticias similares a la que la Empresa piensa enviar, cuál es la hora idónea para enviarla, ni muy pronto puede pasar al olvido, ni muy tarde porque puede que ya no entre. Regla de oro: Cuanto más se facilite el trabajo del periodista (noticias redactadas con el formato del medio al que van dirigidas, el día que se necesitan y enviadas a la persona indicada) más posibilidades existen de conseguir su inclusión.
- El comunicado de prensa a la hora de ser redactado el mismo habrá que adaptarlo al medio de comunicación al que va dirigido y para ello se sugiere el siguiente decálogo de los comunicados de prensa:

Conjunto de normas o consejos que son básicos para el desarrollo de los comunicados.

Prensa	1. Mandar el comunicado en un papel con cabecera que indique el nombre y la dirección de la Empresa que lo envía, así como la persona de contacto y su fecha de emisión. 2. Utilizar de ser posible, una sola hoja de papel. Si no es posible, al final de la primera hoja, poner "siguiente" y una flecha que indique que el comunicado sigue en otra página. 3. Escribir siempre a doble espacio, para que todo se vea mejor. 4. No subrayar nada, ni siquiera el título. Los redactores prefieren decidir por sí mismos qué es lo que quieren destacar. 5. Utilizar lo menos posible las letras mayúsculas. Este tipo de medio no lo hace. 6. No poner puntos en las siglas. Los medios no lo hacen. 7. Conocer perfectamente el "Manual de estilo" de cada medio 8. No utilizar las comillas para los nombres de las marcas. 9. Poner un titular (qué, quién, cómo, cuándo, dónde y por qué), un sumario con un resumen del texto y el cuerpo del texto propiamente dicho. 10. Escribir el texto según la teoría de l pirámide invertida. Lo más importante al principio; de esta forma si corta algo no suele ser aquello que se pretende destacar.

Radio	1. Mandar el comunicado en un papel con cabecera que indique el nombre y la dirección de la Empresa que lo envía, así como la persona de contacto y su fecha de emisión. 2. Utilizar de ser posible, una sola hoja de papel. Si no es posible, al final de la primera hoja, poner "siguiente" y una flecha que indique que el comunicado sigue en otra página. 3. Escribir siempre a doble espacio y en mayúsculas, para que todo se vea mejor. Si no se ponen mayúsculas debe emplearse un cuerpo de letra mínimo de 14 puntos. Muchas de estas noticias se leen sobre la marcha y hay que facilita su lectura al locutor radiofónico. 4. No poner nunca guiones entre las palabras ni dejar una frase entre dos páginas. 5. Utilizar un lenguaje fluido fácil de entender, con frases cortas y directas. De forma similar a como se habla. 6. Utilizar formas sustantivas, evitar las formas adjetivas y ser parcos en el uso de los nombres. 7. No citar días concretos a no ser que la noticia lo requiera. La radio es el medio más inmediato de todos. 8. Prever el tiempo de lectura para que no sea excesivo. 9. Evitar las cacofonías que pueden ser difíciles de pronunciar y escribirlo todo, incluso las cifras numéricas porque así resulta mucho más fácil de leer.
Televisión	1. Mandar el comunicado en un papel con cabecera que indique el nombre y la dirección de la Empresa que lo envía, así como la persona de contacto y su fecha de emisión. 2. Utilizar de ser posible, una sola hoja de papel. Si no es posible, al final de la primera hoja, poner "siguiente" y una flecha que indique que el comunicado sigue en otra página. 3. Escribir siempre a doble espacio y en mayúsculas, para que todo se vea mejor. Si no se ponen mayúsculas debe emplearse un cuerpo de letra mínimo de 14 puntos. Muchas de estas noticias se leen sobre la marcha y hay que facilita su lectura al locutor. 4. No poner nunca guiones entre las palabras ni dejar una frase entre dos páginas. 5. Utilizar un lenguaje televisivo. 6. Mandar una cinta de vídeo doblada pero con una pista susceptible de tener un nuevo doblaje con la propia voz del presentador televisivo. 7. No citar días concretos a no ser que la noticia lo requiera. 8. Prever el tiempo de lectura para que no sea excesivo, sobre todo si la noticia va acompañada de material audiovisual. 9. Escribirlo todo, incluso las cifras numéricas, porque así resultan mucho más fácil de leer. 10. Redactar el texto para que sirva de presentación a las imágenes. Acompañar el texto de un material audiovisual perfectamente montado y en soporte profesional.

La institución debe conocer cuáles son los elementos que influyen en la elección de noticias por parte de los medios. Qué es lo que hace que algo sea noticia.

Elemento	**Característica**
1. Frecuencia	Tiempo requerido para que un hecho se convierta en noticia.
2. Umbral noticioso	Umbral que establece cada medio para considerar algo como noticia.
3. Claridad	Exposición básica de los hechos que eviten la confusión.

4. Significación	Proximidad cultural de aquello que quiere incluirse como noticia.
5. Consonancia	Identificación de la noticia con lo que el público piensa.
6. Sorpresa	Capacidad de llamar la atención por parte del público.
7. Continuidad	Posibilidad de que la noticia sea explotada por el medio varias veces.
8. Equilibrio	Colocación de la noticia dentro de la página de un periódico.
9. Personificación	Capacidad de identificación con los protagonistas de la noticia.
10. Negatividad	Posibilidad de que la noticia sea negativa y por tanto llame más la atención.

4. La conferencia de Prensa.

Es una forma de conseguir noticias en los medios y consiste en convocar un intercambio con periodistas por motivos excepcionales. No puede verse como una simple difusión de informaciones de interés de la Empresa y además debe cumplir con los requisitos de aportar los suficientes elementos de atracción y, consecuentemente, desbordar las posibilidades de transmisión de información por otros medios.

La conferencia de prensa deviene un tipo de actividad social, muy cercana al protocolo y ceremonial, donde ningún detalle puede ser descuidado. Por lo anterior, la conferencia de prensa debe ser planificada meticulosamente en lo relativo a su organización y logística, aunque no puede descuidarse su esencia, es decir, la información que se brindará

En las conferencias de prensa es usual la entrega de materiales escritos, fotos, etc. que consolidan la información que se brinda y evita errores por parte de los periodistas. Estos materiales deben ser cuidadosamente elaborados y deben poseer la mejor calidad en su presentación. En el caso de que se entreguen fotografías, estas deben ser en un formato cómodo y la suficiente calidad para su reproducción en los medios. Si se entregan casetes de video o CD o DVD, hay que asegurarse que puedan ser transmitidos por la televisión.

Para realizar esta se deben cumplir determinadas reglas y solo es convocada cuando esté plenamente justificada.

5. La comparecencia y la entrevista.

Como resultado del trabajo con la prensa, pueden producirse trabajos periodísticos que hagan necesaria la participación directa del Especialista en Comunicación o de un miembro de la Alta Dirección de la Empresa. La más usual es la entrevista y según el lugar donde se realice será comparecencia o entrevista.

En la primera, el representante de la Empresa comparece ante un programa de radio o televisión, donde es entrevistado por un periodista, o eventualmente por un locutor. La

comparecencia puede producirse apareciendo solamente el representante de la organización, o bien formando parte de un panel, mesa redonda u otra forma colectiva.
En la entrevista, la prensa visita la Empresa con el ánimo de realizar una serie de preguntas, las cuales, acompañadas de sus respuestas, serán publicadas.
En ambos casos independientemente del lugar donde se desarrolle el contacto con los Representantes de los medios de comunicación debe tenerse muy claro qué es lo que se va a decir. A tal efecto, es necesario realizar un trabajo previo de estudio, búsqueda de información que pueda necesitarse y su reproducción para ser entregada al periodista, sin que el volumen y complejidad de la misma sea abrumador. También debe prepararse a la persona ante las posibles preguntas que le serán formuladas. El Especialista en Comunicación debe atender, asimismo la presencia, porte e incluso la vestimenta de la persona que vaya a ser entrevistada, a los efectos de las fotos o su aparición en televisión.
Cuando se trata de una entrevista en las áreas de la Empresa, la atención debe ampliarse hasta alcanzar detalles vinculados a la hospitalidad, selección del lugar idóneo para realizarla, facilidades al periodista y todo lo que pueda convertirla en una autentica oportunidad de comunicación.

6. Las Cartas al Director.

Si no se dispone de infraestructura o condiciones suficientes para utilizar las técnicas anteriores, una posible solución de realizar una acción de comunicación puede ser las Cartas al Director que pueden constituir un buen medio para transmitir mensajes que de otra forma (por lo general por falta de recursos o el surgimiento de imprevistos) no pueden llegar hasta el público, aunque hay que tener presente que su repercusión es siempre menor que con el empleo de otras técnicas.
En este sentido, la Empresa puede identificarse o no claramente en la carta según sean los objetivos perseguidos. Aunque no es muy conveniente, simplemente se puede mandar una carta firmada por una persona cualquiera designada por la dirección de la organización, para que cuente lo bueno que es tal o cual producto, o lo bien que le han tratado o ha resultado la solución de determinado tema. La Empresa también puede decidir firmar sus comunicaciones y, debe hacerlo si se trata de una carta de respuesta a otra en la que no se deja muy parada a la entidad o a alguno de sus productos y servicios. Cuando la Empresa está en uno de estos supuestos hay que estudiar detenidamente quién va a firmar la carta escrita en nombre de la organización. Por lo general, es preferible que la firme el Director

más estrechamente relacionado con el tema a tratar. Siempre es más sencillo que la carta aparezca en un periódico local que en uno de ámbito nacional.
Para asegurar en la medida de lo posible que la carta sea publicable, es necesario que la misma sea breve y concisa (así no será resumida y todo quedará expresado tal y como desea la Empresa)

7. La generación de noticias.

Es una forma muy efectiva de hacer publicidad, consiste en generar directamente las noticias que la Empresa desea que se publiquen. Ni se convoca una conferencia de prensa, ni se pasa un comunicado, ni se escribe una carta, la noticia se crea desde el principio, se hace atractiva para el público, y los periodistas hacen el resto. Esta es una forma que permite muy poco control sobre la difusión de las noticias. Los periodistas pueden no entender aquello que se quiere transmitir o, lo que es peor, descubrir que se trata de una noticia generada y arremeter por ello contra la organización. No obstante, si todo se planifica de manera concienzuda los resultados pueden superar todas las expectativas porque en este caso se alcanza el mayor grado posible de credibilidad.

8. Actividades sociales.

Este tema en propiedad es parte del protocolo, la participación en actividades sociales posee características propias.
Se debe definir si la participación de la prensa en una actividad social es como parte de su trabajo o si tiene un carácter protocolar.
En el primer caso, es necesario darle una atención específica, puesto que están participando para recoger información y, eventualmente, publicar. En este sentido las personas que asistan en representación de la Empresa deben establecer contactos entre los periodistas y personalidades presentes en la actividad, bien sea un cóctel, una recepción, una fiesta, u otro tipo de actividad. Esto debe realizarse con tacto y suma delicadeza, puesto que estas personalidades están allí por otros motivos. Por otra parte, la información de carácter general, son los representantes de la Empresa quienes deben suministrarla directamente a los periodistas y personalidades presentes siempre teniendo en cuenta las características de la actividad y motivos por la cual fue convocada, además se considerará las particularidades de los participantes y si estos aceptan o no ser molestados.

No puede olvidarse que estas ocasiones son buenas para establecer relaciones y los periodistas las aprovecharán. Los asistentes de la Empresa a la actividad como buenos anfitriones deben jugar un papel importante en esto, sin descuidar a los demás invitados.

9. La utilización de textos.

Los textos impresos constituyen una excelente herramienta si son bien utilizados.

La palabra escrita no es una forma tan perfecta de comunicar. En efecto, la palabra suele ser sólo un componente de la comunicación verbal, que se complementa con otros elementos como la entonación y gestualidad.

Lograr un texto de veras efectivo es labor de especialistas o de personas que dominan la redacción.

Los textos poseen la virtud de ser fácilmente reproducibles, sobre todo si hace uso de los soportes informáticos y la fotocopiadora. Pueden ser conservados y, por tanto, vueltos a leer todas las veces que desee su receptor.

Uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta a la hora de utilizar los textos es que no deben ser utilizados como una expresión de facilismo; y sobre todo, que se debe corresponder su utilización con los objetivos de comunicación a alcanzar, los públicos a los que se dirigen y su idoneidad como soporte con el mensaje que portan.

La redacción de los textos:

No basta satisfacer la necesidad de que el texto esté estupendamente redactado, sino que el mismo contenga nítidamente la información que deseamos, ni más ni menos.

En la redacción de textos un aspecto al que se le ha de prestar especial atención es lo inherente al diseño y presentación de los mismos así como lo concerniente a la correcta y exacta distribución o difusión de los mismos.

Las decisiones basadas en los contenidos de los mensajes, diseño, difusión, objetivos y públicos a los que se dirigen los mismos siempre serán aprobadas por el Director General de la Empresa.

Dentro de los elementos a considerar en el diseño de los soportes promocionales se debe asegurar la selección adecuada del tipo de material promocional a emplear para evitar que el valioso artículo impreso no termine en el primer latón de basuras disponible.

En el proceso de diseño de materiales promocionales impresos y por qué no de todo tipo, debe cuidarse el principio de que la Empresa no está trabajando para satisfacer gustos

personales. Es por ello que antes de tomar la decisión de producir el material se debe evaluar minuciosamente qué tipo de soporte es el más idóneo (incluyéndose el posible formato), cuál es la propuesta de diseño mejor. Siempre se debe tener presente el Manual de Identidad Visual.

10. El uso de la fotografía.

La utilización de imágenes fotográficas es una herramienta eficaz para el desarrollo de acciones de comunicación, bien sea para acompañar textos, en álbumes, postales, posters u otros soportes o simplemente mediante su entrega independiente. Suele decirse que una imagen vale más que mil palabras, pero para lograr que la imagen fotográfica resalte una buena imagen de la Empresa y valga por mil palabras, la calidad de la foto se impone y por tanto es preciso velar el principio de que es mejor no hacer nada antes de manejar una mala imagen que no valga nada.

Una buena foto es aquella que habla por si sola y poseen un alto contenido comunicativo y persuasivo.

En la realización de fotografías se impone por parte del Representante de la Dirección o sobre el creativo que necesita el material fotográfico la realización de un análisis detallado sobre qué debe decir la foto.

Las fotos por lo general no se obtienen de un primer intento, y cuando esto ocurre necesariamente ocurrirá un proceso de selección del cual saldrá la definitiva.

No es posible obtener una buena foto de un grupo excesivamente reducido de pruebas. Y por supuesto, se deberá siempre elegir entre varias y no aceptar una única propuesta de la parte del fotógrafo.

Para realizar la elección de la foto se deberán tener en cuenta algunos aspectos tales como:

- La calidad técnica de la misma debe ser impecable colores, brillo, no pueden aparecer destellos de luces que afecten la toma fotográfica, el color de los ojos no puede ser rojo.
- Debe ser una buena foto en términos de encuadre, uso del color y otros valores inherentes a cualquier buena fotografía.
- La foto debe ser lo mas original posible, sin que sea confusa o excesivamente “creativa”. Esto último suele ser motivo de muchas fotos que, teniendo una buena calidad, sean desastrosas para los objetivos que perseguíamos. En muchas ocasiones, los fotógrafos y diseñadores confunden arte y comunicación.

- El Representante de la Dirección, que debe saber distinguir entre una foto realmente comunicativa de una foto “bella” o artística, que más que nada expresa la subjetividad de un creador, pero no los objetivos de la organización.
- La artisticidad de una fotografía independientemente de que actúa a favor de la comunicabilidad, no puede sobrepasar los objetivos para los cuales fue encargada por la Empresa.

Principales errores de la fotografía que deben ser evitados:

- Fotos que nada dicen en lo relativo a los objetivos que se buscan.
- Fotos que no se identifican con la identidad de la Empresa.
- El “lugar común”, es decir, fotos que hemos visto muchas veces.
- El pintoresquismo, o fotos que explotan “lo pintoresco” o “inconfundible”.
- Deficiente calidad técnica, con problemas de foco, encuadre u otros.
- Uso de modelos no profesionales o no idóneos.

11. El uso de soportes audiovisuales.

En la Empresa además de poderse conformar soportes audiovisuales como el video institucional, multimedias, es oportuno preparar un conjunto de imágenes de la organización que sirva de base para el desarrollo de cualquier tipo de trabajo que requiera del apoyo de imágenes animadas.

La animación del logotipo de la Empresa puede ser una primera variante de apoyo a las necesidades de imágenes animadas requeridas ante el montaje de cualquier soporte audiovisual. Se debe tener presente el Manual de Identidad Visual en el logotipo.

Para la realización del video institucional se podrán tener en cuenta algunos aspectos tales como: el material debe explicitar el por qué de la existencia de la organización, su historia, características principales de la misma, su ubicación, labores fundamentales que se realizan, datos que prestigian la entidad ante sus diferentes públicos, etc.

El video institucional por lo general para su realización requiere de un alto presupuesto y requiere de personal competente para su realización. La realización de este tipo de soporte se justifica por la necesidad de la Empresa de contar con un material que sirva de complemento para la participación en ferias, exposiciones, la atención y realización de visitas especializadas.

Ante la posibilidad de realización de un video institucional siempre es recomendable que la alta gerencia esté en condiciones de dar respuestas a las siguientes interrogantes:

¿Qué objetivo persigue este?
¿A qué públicos estará dirigido?
¿Qué importe del presupuesto para el desarrollo de la actividad de comunicación consumirá?
¿Posee la empresa los suficientes elementos visuales o procesales como para lograr un buen material audiovisual?
Si la respuesta a las anteriores interrogantes resultan positivas entonces se hace necesario dar respuesta al siguiente bloque de preguntas.
¿Cómo haremos llegar el material audiovisual a nuestros públicos meta?
¿Podremos exhibirlo en televisión? No es fácil colocar un material de este tipo en la televisión y es poco probable que lo exhiban más de una vez.

Reglas a tener en cuenta en el proceso de elaboración de un material audiovisual:
Los realizadores del material antes de comenzar con el trabajo de toma de imágenes, entre otros. Han de presentar un guión previo el cual debe ser aprobado para asegurar que el mismo cumple los objetivos para los cuales fue encargado el material audiovisual.
Antes de ser editado finalmente el material se deberá realizar una revisión con el objetivo de corregir cualquier detalle u omisión.
Si el material carece de calidad o no refleja lo deseado por la Empresa, sencillamente la organización no está en la obligación de pagarlo hasta que se realicen los cambios exigidos por la organización.
Un aspecto muy importante a tener en cuenta es que un material audiovisual para apoyar el desarrollo de las acciones de comunicación empresarial no es “una obra de arte” sobre la que tiene poder de decisión el realizador, sino que es una “pieza de comunicación” sobre la que deciden los comunicadores de la entidad acorde a sus propios objetivos.

12. El empleo de soportes Informáticos.
_Los medios informáticos existentes en la Empresa constituyen auténticos soportes de comunicación por las amplias posibilidades que ofrecen de:

- Automatizar la edición de textos.
- Construir, manejar y utilizar bases de datos.
- Generar con bastante facilidad las llamadas presentaciones.

Las posibilidades de automatizar la edición de textos tiene un importante papel a la hora de personalizar y manejar grades volúmenes de correspondencia, circulares, notas, entre otros, mediante la utilización de plantillas, vinculaciones entre textos y listas de destinatarios u otras igualmente útiles, así como facilita implantar y mantener los elementos de identidad corporativa definidos para los diferentes tipos de materiales impresos según el Manual de Identidad Visual.

La construcción y utilización de bases de datos permite un manejo racional, automático y optimizado de las grandes listas de nuestros públicos metas o, incluso, de informaciones relevantes que en ocasiones solamente se guardan en simples procesadores de textos.

Por último, en el caso de la generación de presentaciones estas poseen una excelente capacidad de hacer llegar, de una forma eficaz y amena, a públicos concretos información que pude ser engorrosa o de difícil comprensión, o simplemente aburridas.

CD-ROM y DVD-ROM:

Son soportes digitales que pueden ser perfectamente empleados para confeccionar presentaciones de multimedia, o soportar cualquier material audiovisual realizado. En la realización de eventos es un material muy económico para soportar grandes volúmenes de informaciones y aplicaciones digitales interactivas. Pueden ser explotadas como vía para potenciar y diversificar las acciones de comunicación vinculadas a la actividad de capacitación del personal.

La realización de una multimedia debe estar a cargo de profesionales y aunque la realización de la misma posee precios sensibles, su bajo costo por unidad, sus inmensas posibilidades comunicativas, la capacidad de reproducción casi ilimitada, así como su portabilidad y fácil acceso, la convierten en un medio idóneo para hacer conocer la Empresa ante públicos diversos. Estos soportes siempre deben tener presente el Manual de Identidad Visual

El sitio Web.

En la actualidad, suelen decirse que quien no posea una página Web sencillamente no existe.

La pagina Web constituye una herramienta importante para desarrollar la publicidad y las relaciones públicas por su accesibilidad desde cualquier punto del planeta, su bajo costo, la

posibilidad de incluir textos, imágenes y sonidos, y la posibilidad de enlace dentro de ellas mismas y con otros sitios Web.

En la conformación de la página Web de la empresa se tendrá en cuenta que la misma no es más que el formato a ser utilizado para presentar información en una red de computadoras, bien sea una pequeña intranet, dentro de la Empresa, Intranet nacional o Internet, la red de redes mundial. El sitio Web de la Empresa es el resultado de la unión de varias páginas Web que se encuentran entrelazadas y el conjunto de todas ellas corresponden a una misma información de la entidad. El sitio Web de la Empresa pose "contador", para permitir conocer la cantidad de personas que lo visitan, lo que resulta una interesante información de retroalimentación *que asegura contemplar la cantidad de públicos a los que se llega con la publicación del sitio Web de la Empresa.* También debe ser incluido en el sitio la posibilidad de permitir la interactividad entre los visitantes y la entidad, lo que da la posibilidad de obtener directamente opiniones o comentarios de interés.

Por la elevada especialización que requiere, la realización y administración del sitio Web, este debe descansar en manos del área de informática. los que serán guiados por la Dirección de Gestión Tecnológica en lo referente a las políticas de identidad corporativa asociadas a su diseño.

El sitio Web de la Empresa constituye el mejor medio institucional, donde se puede obtener información atractiva y actualizada sobre la organización las veinticuatro horas del día y desde cualquier lugar del mundo instantáneamente.

<u>Aspectos a tener en cuenta para que el sitio Web de la institución sea realmente atractivo:</u>

- Verificar que los internautas puedan ver el sitio de la institución a una velocidad razonable.
- De ser posible y existir las condiciones situar la página Web de la institución en un servidor externo confiable.
- Considerar la posibilidad de establecer una versión del sitio en formato de sólo textos, a través de un enlace paralelo, de modo que los públicos metas no estén obligados a la espera de gráficos superfluos.
- Comprobar que los clientes del sitio Web de la institución pueden leer la página e interactuar con ella en su propia lengua, hábitos y cultura.
- Evitar la inclusión el sitio de localismos.

- Utilizar la grafía internacional. Evita al internauta molestias a la hora de completar algún formulario y que no se reconozca una determinada puntuación, como por ejemplo los acentos.
- Dar las posibilidades de que el llenado de determinadas casillas de los formularios queden en blanco, aquellos datos que no sean imprescindibles.
- Suministrar suficiente información de la institución, y simplificar el procedimiento de información directa. Esta parte de la página Web por lo general deberá ser la más visitada.
- Con el objetivo de lograr una mejor impresión de credibilidad del sitio, suministrar información detallada sobre los puntos fuertes de la institución.
- No enterrar los datos de información directa (Nombres, Números de teléfono, fax, e-mail, entre otros) en el fondo de la página, deben de situarse en un lugar bien visible y sin interferencias visuales.
- No se debe dejar el desarrollo del sitio al gusto de los técnicos informáticos. Este es un trabajo en equipo, donde las Direcciones de Operaciones y Negocios velarán que el sitio Web de la Empresa sea coherente con la imagen que la institución desea proyectar.

<u>El correo electrónico o e-mail</u>

Es una vía de comunicación rápida, eficaz y sumamente barata para la transmisión y recepción de mensajes. Para apoyar el desarrollo de determinadas acciones de comunicación en la Empresa se podrá conformar una plantilla del formato del fondo de los mensajes de correo electrónico a ser enviados a los diferentes públicos meta.

El uso del correo electrónico permite:

- Remitir decenas de mensajes de una vez a diversas personas u organizaciones previamente seleccionadas.
- Personalizar cada uno de los mensajes, mediante atributos del diseño, color, tipografía, que se respeten totalmente la identidad corporativa del remitente.
- Reafirmar los elementos de identidad corporativa de la empresa
- Acarrear en su redacción ya sea conjuntamente con el texto del e-mail o de forma anexa fotos, documentos y animaciones que pueden completar su eficacia como soporte comunicativo.

En la institución uno de los usos más efectivos del e-mail puede ser para hacer llegar por esta vía a los diferentes públicos metas los boletines o periódicos electrónicos, mediante los cuales dan a conocer las principales actividades de la entidad, noticias de interés del sector, etc. En este sentido, el boletín electrónico de la organización posee dos características sumamente útiles: por una parte, la cantidad de personas conectadas al correo electrónico es cada día mas grande, con lo que se puede alcanzar significativos volúmenes de destinatarios y la vez, su envío es altamente selectivo, con lo que se evitan esfuerzos inútiles o receptores indeseados.

13. El protocolo y ceremonial.

El protocolo no es más que un conjunto de normas que están basadas en el llamado principio de cortesía internacional. Incluye una serie de reglas que prescriben buenas maneras, respecto, consideración y cortesía en general. El protocolo resulta una guía útil para mantener relaciones armoniosas entre grupos humanos, sin importar su diversidad.

El protocolo es un elemento normativo de la conducta, tiende a la simplificación con un carácter eminentemente práctico. La aplicación de sus reglas evita omisiones, discusiones o herir el orgullo al establecer normas de respeto basadas en el principio de igualdad. Su dominio y aplicación dan a la persona seguridad en si misma, la protege del ridículo, de hechos embarazosos, y ayudan a salvaguardar no sólo su propio prestigio, sino también el de la entidad que representa.

El ceremonial es parte importante del protocolo, un elemento de orden creado para evitar fricciones inútiles y resolver las divergencias que pudieran surgir. Consiste en un conjunto de fórmulas impuestas por experiencia que reglamenta las relaciones entre las personalidades y altas autoridades que participan en actividades tanto sociales como privadas

El conocimiento y la aplicación del protocolo ha de formar parte de la ética de todos los miembros de la Empresa por lo que se deben tener en cuenta en el comportamiento diario los siguientes aspectos:

Se debe tener en cuenta en el comportamiento diario la cortesía como base de las relaciones sociales. (La cortesía constituye un conjunto de normas y reglas que rigen el trato social y facilita las relaciones humanas, las hace más flexibles, las humaniza, evita fricciones inútiles, abre las puertas de la amistad).

Categorías de la cortesía:

a) La atención.
b) El respeto.
c) La crianza.
d) La amabilidad.
e) La amenidad.
f) Afabilidad. (amabilidad con determinada distancia)
g) Galantería.
h) Complacencia.
i) Oficiosidad. (laboriosidad)
j) Urbanidad (cortesía. educación formal, deberes morales, moral y cívica del hombre)
k) Servicialidad.
l) Decencia.
m) Decoro. (honor del hombre)
n) Deferencia (cortesía especial en dependencia del status social)
o) Buenos modales y buenas maneras.
p) Cultura Empresarial y General.
q) Finura.
r) Corrección.
s) Etiqueta (vestuario en el momento de trabajo)
t) Comedimiento (ser prudente y medido).
u) Distinción. (algo que llama la atención producto al encanto personal)
v) Reverencia.
w) Ceremonial. (fórmula de la actividad)
x) Cumplidos. (funerales)
y) Congratulaciones (Felicitaciones)