

La gestión de la comunicación institucional a través de un modelo de gestión estratégica organizacional. Caso: Sector Agropecuario Santiaguero.

Yadira Argota Pérez (Cuba)¹. George Argota Pérez (Cuba).²

Resumen.

Las herramientas de comunicación institucional, constituyen instrumentos que permiten contribuir a la orientación de directivos reguladores; en la toma de decisiones organizacionales. El objetivo de la investigación es implementar y evaluar un modelo de gestión de la comunicación institucional insertado, como unidad estratégica en el modelo de gestión estratégica organizacional para el sector agropecuario de Santiago de Cuba. Para ello, se realizó una investigación cualitativa en entidades agropecuarias del territorio, donde se muestra la pertinencia y ventajas de su implementación en la gestión operacional y organizacional de las entidades evaluadas. El modelo propuesto está estructurado por seis categorías de análisis que corresponden a: identidad corporativa, cultura, comunicación organizacional, imagen, comunicación promocional y comunicación de crisis respectivamente. Las categorías fueron codificadas para interrelacionarse entre sí y con su entorno social, mediante un enfoque dinámico, sistémico, de forma cíclica y flexible, orientado a clientes e incidiendo en la toma de decisiones organizacionales. La implementación del modelo de gestión, resultará la viabilidad de acción por sus valores añadidos, exponiéndose que el proceso de comunicación es un instrumento para la integración de todas las funciones y actividades estratégicas en la organización. Se pronostica como resultado, que el modelo de gestión de la comunicación integral, permita mejorar de forma eficaz los procesos de creación laboral e institucional, fortaleciéndose la productividad y comercialización de resultados generados (productos y servicios), así como posicionar la imagen e identidad del sector en sus públicos.

Palabras claves.

Comunicación institucional, modelos de gestión organizaciones, sector agropecuario.

Abstract.

The tools of institutional communication, constitute instruments that allow to contribute to the orientation of directive regulators; in the taking of organizational decisions. The objective of the investigation is to implement and to evaluate a model of administration of the inserted institutional communication, as strategic unit in the pattern of organizational strategic administration for the agricultural sector of Santiago from Cuba. For it, he/she was carried out a qualitative investigation in agricultural entities of the territory, where it is shown the relevancy and advantages of their implementation in the operational and organizational administration of the evaluated entities. The proposed pattern is structured by six analysis categories that correspond to corporate identity, culture, organizational communication, image, promotional communication and crisis communication

respectively. The categories were coded to be interrelated to each other and with their social environment, by means of a dynamic, systemic focus, in a recurrent and flexible way, guided clients and impacting in the taking of organizational decisions. The implementation of the administration pattern, will be the action viability for its added values, being exposed that the communication process is an instrument for the integration of all the functions and strategic activities in the organization. It is predicted as a result that the pattern of administration of the integral communication, allow to improve in an effective way the processes of labor and institutional creation, strengthening the productivity and commercialization of generated results (products and services), as well as to position the image and identity of the sector in its publics.

Key words.

Institutional communication, models of administration organizations, agricultural sector.

KEY
Y
PALABRA

Introducción.

En las primeras décadas del pasado siglo XX, se produjo un incremento en el estudio y la profundización de indicadores organizacionales relacionados con el factor humano, como el liderazgo, la motivación y satisfacción laboral, el clima y cultura organizacional, etc. En relación al contexto de las organizaciones laborales, este empeño ha adquirido tal fuerza, que se ha convertido en una condición para el éxito empresarial. La dinámica del mundo contemporáneo impone a las empresas y a quienes las dirigen, el reto de desarrollar una alta creatividad y flexibilidad para el planteamiento y la ejecución eficaz de diversas estrategias; una de ellas son los modelos de gestión estratégicas organizacionales, los cuales constituyen instrumentos en el Desarrollo Organizacional (en lo adelante DO) para los sectores reguladores en la orientación de la toma de decisiones institucionales.

Robbins (s/a: 19) resume al DO como el conjunto de intervenciones para el cambio planeado, construidas sobre valores humanistas-democráticos, que tratan de mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

Por su parte, Barba (1999) menciona que los directivos necesitan adueñarse de nuevas modalidades de dirección que faciliten a sus trabajadores mayores niveles de responsabilidad personal y de compromiso con los objetivos de la empresa. La redefinición de las estrategias gerenciales para alcanzar estos objetivos y para prever y/o solucionar los problemas que se puedan presentar en este contexto, ha provocado la constante aparición de las variables como clima y ambiente laboral, calidad en los procesos organizacionales, liderazgo efectivo, satisfacción laboral y motivación, identidad e imagen tanto de la organización, como de los servicios generados, búsquedas de innovaciones, entre otras variables de interés.

En Cuba, se han realizado investigaciones que abordan aspectos sobre las variables anteriormente mencionadas e incluso, algunos autores como Campos et al. (2013) han

propuesto un modelo de gestión para la toma de decisiones organizacionales para entidades agropecuarias. Lo importante para los directivos de una organización debe ser la eficacia para obtener una empresa flexible y no rígida, donde la capacidad y actitud empresarial debe materializarse de forma activa, consciente, anticipadora y abierta a los cambios organizacionales.

En el caso del Ministerio de la Agricultura, se ejecutan cambios estructurales y organizacionales, sobre la base del nuevo modelo económico del país, expuesto en los Lineamientos Económicos, Políticos y Sociales del 6^{to} Congreso del Partido Comunista de Cuba y la Revolución (2011), el mismo promueve mecanismos que integren conocimientos científicos y prácticas organizacionales, para contribuir a la eficiencia y autonomía institucional. Actualmente, se implementan experiencias exitosas en algunas provincias (Santiago de Cuba, Granma, Camagüey, Matanzas y Pinar del Río) en cuanto al desarrollo organizacional en entidades agropecuarias, a través de programas que contribuyen al desarrollo organizacional y producción de alimentos, con el objetivo de crear un sistema holístico en el cual intervienen diferentes actores (especialistas, productores y clientes) de las entidades agropecuarias. Pues la agricultura constituye uno de los sectores más importantes de la economía, debido a sus características naturales, técnicas, económicas y sociales, además de solventar la alimentación de la sociedad.

Para garantizar la sostenibilidad alimentaria, la agricultura santiaguera está constituido por 20 organizaciones, con un total de 1300 trabajadores aproximadamente, que laboran para cumplimentar programas estratégicos trazados por el Ministerio de la Agricultura, los mismos son:

- ✓ Programa Integral de Cultivos Varios.
- ✓ Programa Integral de Ganadería.
- ✓ Programa Integral de Forestal y Agricultura de Montaña.
- ✓ Programa Integral de Tabaco.

- ✓ Programa Integral de Atención al Capital Humano. Programa Integral de Dirección, Funcionamiento y Control Interno.
- ✓ Programa Integral de Agricultura Urbana y Sub-Urbana.

Para fortalecer estos programas los procesos organizacionales deben estar orientados hacia esta meta, el Órgano Provincial de Dirección de la Agricultura en Santiago de Cuba, considera indispensable ofrecer información y comunicación útil e integrada a la población, brindando servicios de calidad; con valor añadido, orientados a satisfacer necesidades nacionales e internacionales de los clientes del sector agropecuario. Potenciando la imagen e identidad deseada del sector a través de una relación eficaz y positiva con los diferentes medios de comunicación. Teniendo en cuenta esto, además de que por normativas del Ministerio, se pretende generalizar e implantar el Sistema de Comunicación Institucional a todas las estructuras del sector, se consideró la necesidad de implementar un modelo de gestión con epicentro en la comunicación para el desarrollo de los procesos organizacionales en el sector.

Según resultados de cuestionarios realizados en entidades de esta tipología en Santiago de Cuba, el 76% de los trabajadores encuestados (167 especialistas), ejemplifican que la gestión estratégica organizacional del sector en dicha provincia, podría mejorarse a través del proceso de comunicación institucional, para contribuir a la visibilidad del sector, promover las producciones y dotar a los especialistas de herramientas en gestión de eficiencia organizacional, en aras de una cultura organizacional competitiva y productiva. Teniendo en cuenta las oportunidades que ofrece el nuevo modelo económico del país, donde las organizaciones disponen de autonomía para su desarrollo organizacional, se propuso para las empresas del sector agropecuario de Santiago de Cuba, un modelo que contribuye a la planificación estratégica de los procesos organizativos desarrollados en las entidades, pues todo el quehacer empresarial de una forma u otra, interviene en la imagen e identidad de éstos frente a los diversos públicos.

Por tanto, con un enfoque estratégico de la gestión de la información y comunicacional, Argota et al. (2011, p. 8) promovieron un Modelo de Gestión Estratégica Organizacional para implementar en dichas entidades, teniendo en cuenta que el modelo parte desde el diagnóstico hasta la planificación estratégica de unidades claves como la mercadotecnia, el capital humano, la gestión de la ciencia e innovación tecnológica, la calidad y la comunicación. Esta última, concebida no solo como una variable estratégica, sino que, es parte del flujo interrelacional entre los indicadores mencionados anteriormente (Fig. 1).



La mayoría de los especialistas involucrados en el proceso de desarrollo organizacional, no cuentan con conocimientos especializados en la materia comunicacional, según el 59% de la muestra escogida (167 trabajadores), pues los que ejecutan la función de comunicación no poseen formación profesional en la materia; el 80% (134 trabajadores), implementan la gestión de la comunicación por instrucciones unidireccionales, sin comprensión de las necesidades y características reales de sus organizaciones. Por lo que se construye un Modelo de Gestión de la Comunicación Institucional, con categorías como identidad, comunicación corporativa, cultura e imagen, basado en los fundamentos de Joan Costa

(2003), conocido por los Pilares del Siglo XXI, ya que constituyen los nuevos vectores en que se sustenta una organización, incorporándole al modelo la comunicación promocional y comunicación de crisis.

La propuesta de este modelo, con la particularidad para las entidades agropecuarias santiagueras, se basa en que la capacitación en cuanto a la comunicación, según opiniones de 84% de los entrevistados (140 especialistas), está dirigida solo a dirigentes, regulándose a especialistas, el vínculo con la Universidad, debido a que, en el territorio se cuenta con una Escuela Provincial de Capacitación. Además el 87% de las organizaciones investigadas (20 entidades), no posee un vínculo con la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales, por lo que se carece de una cultura empresarial visionaria y competitiva.

Contextualización.

Los diferentes modelos de comunicación integral existentes en la actualidad, no son sustitutivos, por ejemplo, el *Modelo integrado de identidad-comunicación-imagen* (Sanz de la Tejada, 1996, p. 15) y el *Modelo teórico-práctico para la gestión integral de comunicación empresarial* (Morales, 2006). Ya que, un modelo no sustituye al otro, sino todo lo contrario, los diferentes modelos coexisten y se complementan en función de la cultura de comunicación de cada empresa u organización, pues la comunicación se ha convertido en un valor en si misma.

A partir del 2000, podemos hablar de la gestión de los valores intangibles, situados estos entre las principales prioridades de las políticas de comunicación de las grandes empresas. Villafañe (2007, p. 208) señala que son cuatro los intangibles estratégicos: la reputación, la marca, la responsabilidad y la cultura corporativa, donde la *Comunicación Estratégica* constituye una herramienta indispensable para gestionar los intangibles. Para poder trabajar la Comunicación Estratégica de las compañías, surge la necesidad de contar con una

estructura organizativa de la Comunicación, que a través de un departamento específico o un profesional, lidere la puesta en marcha, con competencias, capacidad ejecutiva, eficiencia y visión estratégica de todas las acciones conducentes al logro de los objetivos globales de comunicación.

De ahí que la propuesta de modelo surge de una investigación cualitativa realizada a 20 entidades agropecuarias de Santiago de Cuba. Con el objetivo de conocer cómo se estructura y se gestiona la comunicación integral desde éstas y cómo se implementan los procesos estratégicos organizacionales, teniendo en cuenta a la comunicación.

Los resultados evidencian que el 75% de las entidades investigadas (15 organizaciones), considera a la comunicación como una herramienta estratégica de gestión y como uno de los principales valores intangibles de las organizaciones. El 86% de entidades agropecuarias santiagueras (17 organizaciones de la muestra) la consideran, además, indispensable para conseguir la imagen y la reputación necesarias para alcanzar los objetivos comerciales, imprescindible para lograr un clima laboral adecuado e ineludible para prever crisis en comunicación. Sin embargo, se desconocen las herramientas para gestionarla e implementarla coherentemente, careciendo de instrucciones específicas para cada uno de los indicadores que entraña la Comunicación Institucional, proceso que se desarrolla en el sector agropecuario santiaguero, de forma empírica, por cuestiones abordadas anteriormente.

El perfil de la organización condiciona el modelo de gestión de la comunicación en cada tipo de entidad. Sin embargo, los resultados del presente estudio constatan que se avanza hacia una gestión global de la comunicación, estructurada bajo un responsable único, que permite generar sinergias en torno a un modelo integrador y coherente de todas las acciones de comunicación de las organizaciones. (Morales, 2006)

La propuesta tiene como sustento metodológico los Modelos de Sans de la Tajada

(1996:15), Morales (2006), Villafaña (1999) y por la relevancia y actualidad de los mismos en el marco empresarial cubano, comprende a su vez un análisis del Paradigma del Siglo XXI de Joan Costa (2003), desde una adecuación a nuestro contexto, que en ocasiones suele ser controversial en temática de la gestión de la comunicación, pues la comunicación institucional es un fenómeno complejo, siendo un vector transversal, usualmente aquejada de espontaneísmo, improvisación y atomización. Siendo requerida de coordinación, priorización, estudio, planificación y evaluación, ya que en muchas de las organizaciones, al menos en el caso en particular de las organizaciones analizadas por la investigación, la comunicación carece de:

- ✓ Claridad en torno al concepto y su importancia.
- ✓ Organización de un sistema: estudio, planificación, control y evaluación.
- ✓ Sistemática.

El modelo se sustenta sobre pilares fundamentales que actualmente tienen amplio valor estratégico para los fines de esta investigación: comunicación, cultura, identidad e imagen. La interrelación de éstos elementos es explicada por Costa (2003) y definido por él mismo como el "*Paradigma del siglo XXI*" por su funcionalidad en la diferenciación de una organización o en el posicionamiento de la misma en la mente de sus públicos, además de hacer legítima su personalidad y estilo corporativos. Dicho paradigma básicamente se traduce en:

- ✓ Quién es la empresa (su identidad).
- ✓ Qué hace (actos, decisiones, actuaciones).
- ✓ Qué dice (qué comunica).
- ✓ Qué es para mí la empresa (imagen).
- ✓ El cómo (a través de la acción).

Asumiendo las conceptualizaciones de cada uno de los vectores, tenemos que: **Comunicación Organizacional:** Centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos

comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre estos y el público externo; lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad. (Trelles, 2001).

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

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

Identidad Organizacional: La identidad corporativa incluye todas las formas de expresión (simbolismo, comunicación y comportamiento), por medio de los cuales una organización revela su personalidad. La identidad de una organización se expresa en "lo que la organización realmente es" (Thomas y Kleyn, 1989). Siguiendo a Bavelas (1960), Bernstein (1986) describe a la personalidad como "la unicidad de la empresa".³

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

La comunicación promocional, se puede utilizar para comunicarnos tanto con el público en general, así como, con los eslabones de la cadena distributiva. El material promocional adopta la forma de cualquier soporte comunicativo siempre que se quiera potenciar o posicionar un producto o servicio.

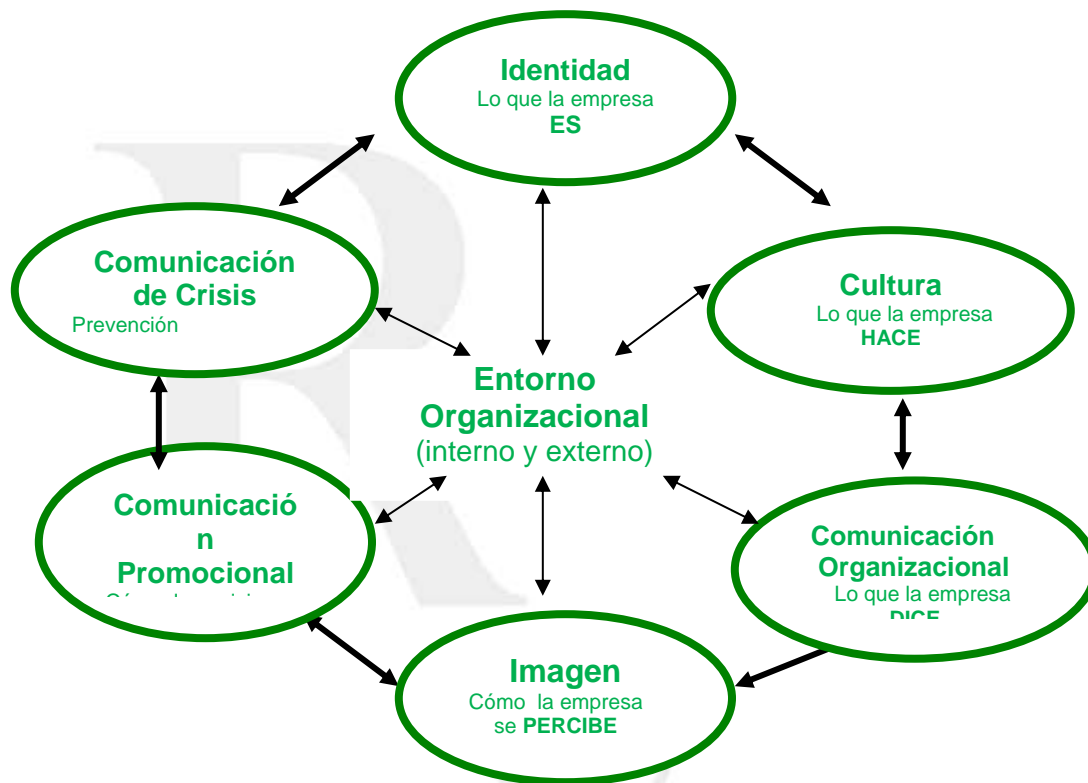
Modelo de Gestión Integral de la Comunicación Institucional.

El modelo propuesto (Fig. 2) contempla un ciclo cerrado, pues cada una de las variables es complementada por otras, para ello se requerirá de diagnósticos individuales de las variables, teniendo en cuenta categorías de análisis como el clima organizacional, ya que este según Schein (2002), es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, traduciéndose en un comportamiento con consecuencias sobre la organización: productividad, satisfacción, rotación y el liderazgo.

Los objetivos fundamentales que persigue el modelo son:

- ✓ Proyectar acciones a corto, mediano y largo plazo, con un enfoque estratégico según el desarrollo de las acciones inmediatas, identificando las potencialidades de la entidad y amenazas del entorno en que se encuentra la misma.
- ✓ Enfocar la organización hacia el cliente y su satisfacción.
- ✓ Posicionar la imagen de la organización y máxima aceptación social.
- ✓ Lograr mayores puntos de encuentro entre la cultura organizacional y la imagen que perciben los diferentes públicos, partiendo del nivel de satisfacción y fidelidad de los mismos, el enfoque de liderazgo y la calidad en los servicios y/o productos.
- ✓ Buscar elevar el nivel de competitividad de la organización (creatividad, cambio, diferenciación).

Fig. 2 Propuesta del Modelo de Gestión Integral de la Comunicación Institucional.



Fuente: Elaboración de los autores.

El modelo se configura por seis categorías: identidad, cultura, comunicación organizacional, imagen, comunicación promocional (mezcla promocional) y comunicación de crisis. La Gestión de Comunicación es representada por un proceso de mejora constante, con un carácter sistémico y cíclico. Revela mediante las categorías expuestas, su misión, identidad, sus políticas institucionales, promoviendo sus productos y servicios, muestra la posible percibibilidad de sus diferentes públicos, integradas mediante la acción a través de flujos informativos, indicando retroalimentación entre ellas, lo que conlleva a que los miembros se comprometan y lo que es mejor, que puedan sentirse implicados. Además prevé posibles alterativas ante situaciones de crisis organizacionales, donde la comunicación institucional debe jugar un papel protagonista, con el objetivo de aceptación de los procesos de cambio en la organización.

Para el diagnóstico o auditoría de los indicadores, se propone una guía metodológica, facilitando la gestión de su implementación con las posibles acciones a realizar en cada una de ellas, resumiéndose en,

Identidad (Quiénes y cómo somos), referido al “rostro” de la organización, lo que desde el punto de vista del conocimiento popular se conoce como “la primera impresión”. Permite conocer la organización y por tanto brinda la medida de quiénes somos, qué se tiene y expende a los diferentes públicos. Además de,

- ✓ Definir el comportamiento empresarial.
- ✓ Definir Misión: ¿Para qué existimos? y Visión: ¿Hacia dónde vamos?
- ✓ Crear una carpeta institucional: documento rector de la organización que contemplará todos los aspectos que dicen quién es la empresa: su historia, objeto social, misión, visión y otros.

Cultura (Qué hacemos), es la expresión práctica de lo que somos (identidad). Contempla actitudes, acciones, relaciones con el entorno, entre los miembros y como crecen. Permite:

- ✓ Definir las estrategias éticas, prácticas y de desarrollo que permitan alcanzar la Misión/Visión.
- ✓ Analizar los procesos e identificar puntos críticos.
- ✓ Motivar el trabajo en equipo.
- ✓ Evaluar la capacidad de la organización para cumplir su objeto social y satisfacer necesidades.
- ✓ Definir valores estratégicos, operativos y deseados que sean compartidos por los miembros de la organización.
- ✓ Definir la proyección estratégica.
- ✓ Perfeccionar la toma de decisiones.

Comunicación organizacional (Qué decimos o comunicamos): es la forma gráfica, gestual, oral y visual de lo que somos y hacemos. La finalidad es promover y consolidar

canales de retroalimentación multidireccionales, el prestigio, gestionar los procesos identitarios y fomentar mensajes que den sentido a las herramientas utilizadas para el nivel interno y externo de la organización.

Imagen (Qué significa para nosotros, cómo la vemos), en este modelo la imagen viene siendo el elemento que nos permite evaluar la posición de la organización y nos dará la posibilidad de generar cambios o consolidar su posicionamiento en el entorno en que se desenvuelven. Se divide en:

- ✓ Análisis de la autoimagen.
- ✓ Situación y/o condiciones de la organización.
- ✓ Definición del estado de la cultura organizacional.
- ✓ Planificación y desarrollo de los recursos humanos.
- ✓ Determinación del ambiente o clima organizacional.
- ✓ Estimulación del personal.
- ✓ Análisis de la imagen intencional.
- ✓ Análisis de la formación de la identidad organizacional (identidad visual).
- ✓ Lograr altos niveles de gestión de recursos identitarios que refuercen la imagen (colores corporativos, sistema de señalización, logos, aspecto personal, tratamiento al cliente, ambientación de los locales, *etc.*).
- ✓ Promover valores añadidos de sus productos/servicios, en la cultura empresarial, *etc.*
- ✓ Análisis de la imagen pública.
- ✓ Definición de los públicos y sus segmentos.
- ✓ Fortalecer soportes y canales de Comunicación externa y calidad.
- ✓ Lograr elevados niveles de información y conocimiento del público externo.
- ✓ Analizar satisfacciones e insatisfacciones de los clientes.

Comunicación Promocional o comercial, emplea una combinación de herramientas de comunicación de diversas intencionalidades que apoyan la actuación de una empresa en el

marco comercial para facilitar y potenciar los ingresos a la organización. Las herramientas más utilizadas según Kotler (2002) son:

- ✓ Publicidad.
- ✓ Promoción de ventas.
- ✓ Relaciones públicas.
- ✓ Venta personal.
- ✓ *Merchandising* (canal de distribución).

1.

Cumple los objetivos de comunicación de marketing, refiere acerca de los productos, comunica sus marcas tanto de producto como la gama de productos y los dota de valor añadido y diferencial. Como técnicas especializadas contamos con el marketing directo, ferias y exposiciones, promociones, relaciones públicas. En lo relativo a la planificación de medios específicos en esta área de la comunicación, siempre hay que tener en cuenta: las potencialidades de Internet; la prensa especializada y prensa diaria; televisión, radio, publicidad exterior, además, debe posicionar la imagen corporativa y afianzar la buena reputación. Las técnicas que nos facilitan su gestión son: las relaciones con los medios, las relaciones públicas institucionales, el patrocinio y mecenazgo; el marketing social y el marketing con causa. Todas ellas son recomendables a la hora de planificar las acciones de comunicación institucional.

Comunicación de crisis, es el esfuerzo comunicativo que ayuda a prever y superar conflictos y situaciones de riesgo que puedan afectar a la normal actividad de la organización y a su imagen. Constituyen herramientas específicas para su adecuada administración un gabinete de crisis formalmente estructurado y reconocido por la organización, un manual de gestión de crisis y de cómo se debe comunicar, así como el protocolo de actuación y el manual de prevención.

Resultados e impactos de la implementación del Modelo de Gestión Integral de Comunicación Institucional.

Posterior al diagnóstico realizado en las entidades encuestadas, se validaron los factores estratégicos de actuación según las matrices utilizadas en la investigación (DAFO-Impacto, Posicionamiento Estratégico, Costo-Beneficio), donde con una implementación experimental (Período de 3 meses). se evidenciaron las ventajas siguientes:

- ✓ Es un modelo participativo construido en conjunto con los decisores de la entidad evaluada como estudio de caso.
- ✓ La perspectiva sistémica de comunicación, que promueve este modelo de gestión en la organización, favorece la formación de contenidos culturales de forma dinámica, al mantener la organización en interacción con el entorno externo y lograr flujos de comunicación tanto verticales ascendente como descendente, horizontal y transversal. El contenido de los mensajes, al no ser esencialmente de contenido humano, como en la perspectiva psicológica, sino también relacionados con la tarea, fomentan una difusión de los modos de hacer.
- ✓ Logró mayor profundidad en el análisis de los procesos internos de las entidades estudiadas, lo cual permite extraer lecciones desde adentro.
- ✓ Permite identificar y evaluar los sistemas productivos, así como visualizar la multifuncionalidad del sistema y optimizar los recursos locales.
- ✓ El diagnóstico y la planificación estratégica participativa es un proceso de aprendizaje que contribuye a la gestión del conocimiento, el cual coloca al sujeto como productor del conocimiento en la reflexión de sí mismo y de su realidad, y, sobre esta base, genera cambios en forma dinámica en el individuo y en su carácter social
- ✓ Aumenta el nivel de competitividad de la organización (creatividad, cambio, diferenciación).

La utilización de acciones estratégicas que integra el modelo de Gestión de la Comunicación Institucional, evidenció un cambio organizativo-operativo, pues se han generado resultados como:

- ✓ Desarrollo de una plataforma de gestión informativa agropecuaria, como alternativa al acceso inhabilitado de Plataformas de Acceso Público (intranet e Internet). El software, es una herramienta con información actualizada del sector en el territorio.
- ✓ Diseño de marca comercial para línea de productos lácteos, sobre la base de producción de leche animal. Tuvo como objetivo lograr no solo reconocimiento social de la Agricultura en la producción de leche, sino que Santiago de Cuba introduzca al mercado territorial un producto terminado; con marca reconocida.
- ✓ Diseño e implementación de Manuales de Gestión de la Comunicación Institucional, de Relaciones Públicas y de Crisis.



Referencias bibliográficas.

Argota, Y (2014): Modelo de Gestión Estratégica Organizacional para el sector agropecuario de Santiago de Cuba. Boletín “*El Productor*”. Dirección de Comunicación Institucional del Ministerio de la Agricultura, La Habana., Cuba, 5 (5), ISSN 2306-4935.

Barba, A.; Hirose, L. y Solis, P. (1999). “Perspectivas internacionales de los estudios organizacionales”, en *Memorias del III Foro de investigación en las disciplinas financiero-administrativas*, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Campos, M.; Suárez, J. y Ojeda, R. (2013): Modelo de gestión estratégica para la toma de decisiones en entidades agropecuarias. Pastos y Forrajes vol.36 no.1 Matanzas ene.-mar.

Costa, J. (2003). Creación de la Imagen Corporativa. El Paradigma del Siglo XXI en *Razón y Palabra*, N° 34. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html>.

Cruz, T. (2001). *La Cultura Organizacional. Fundamentos teóricos y- metodológicos*. Tesis en opción al Grado de Doctor en Ciencias Económicas. Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de La Habana, Cuba.

Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing*. TI-T2, México: Editorial Prentice-Hall

Morales, F. (2006): *La Comunicación Planificada: estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona, España.

Ramírez, G.; Vargas, G.; Alburquerque, A. (2011): *Estudios Organizacionales y Administración. Contraste y Complementariedades: Caminando hacia el eslabón perdido*. Revista Electrónica de Forum Doctoral (3), México, enero-abril. ISSN: 2027-2146

Robbins, S. (s/a) *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. San Diego State University: 7ma Ed

Sanz de la Tejada, L.A. (1996): *Auditoria de la imagen de empresa*. Madrid: Síntesis.

Schein, E. (2002). *La cultura empresarial y el liderazgo*. La Habana: Félix Varela.

Stanton, W. (2002). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Octava Edición.

Trelles, I. (2001): *Comunicación Organizacional*. Selección de lecturas (Compilación). La Habana: Félix Varela.

Trelles, I. Meriño, J. y Espinosa, A. (2005). *Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas: nuevos valores intangibles de la empresa moderna*. Selección de lecturas. La Habana: Félix Varela.

Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

Villafañe, J. (1999). (2007) *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica: informe anual*. Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

¹ **Cubana**. Comunicadora Social por la Universidad de Oriente (Santiago de Cuba, 2010). Correo electrónico: yap87@nauta.cu; cm81mp@frcuba.co.cu

² **Cubano-peruano**. Director General de Centro de Investigaciones Avanzadas y Formación Superior en Educación, Salud y Medio Ambiente “AMTAWI”, Perú. Correo electrónico: george.argota@gmail.com

³ Op. Cit: Trelles, I et al: (2005). *Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas: nuevos valores intangibles de la empresa moderna*. Selección de lecturas. La Habana: Félix Varela. P.31-32