

Estrategia de comunicación institucional del Ministerio de Industrias

Institutional communication strategy of the Ministry of Industries

Marilis Hernández Fernández* <https://orcid.org/0009-0005-4682-6750>
E-mail: marilis@mindus.gob.cu

Olga García González¹ <https://orcid.org/0009-0000-1859-1871>
E-mail: virgengg0519@gmail.com

¹Ministerio de Industrias. Cuba.

*Autor para correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Hernández Fernández, M., García González, O. (2024). Actualización de la estrategia de comunicación institucional del Ministerio de Industrias. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 9(2), 106-112. <http://rccd.ucf.edu.cu/index.php/rccd>

RESUMEN

El artículo presenta un análisis de las principales conceptualizaciones y tendencias en torno a la actualización de la estrategia de comunicación institucional, con vistas al estableciendo de alcance de los planes, campañas y programas de comunicación, y sus interrelaciones, así como la importancia de la misma para su impacto en la gestión institucional, la cultura organizacional, identidad e imagen. En el mismo se aborda la importancia de contar con una estrategia empresarial, que permita la efectividad de los procesos comunicacionales resultantes de esta actualización de las políticas y funciones que se establecen en el Ministerio de Industrias, en términos de comunicación que serán establecidos a partir de la actualización de la estrategia de comunicación.

Palabras clave:

Comunicación institucional, Estrategia de comunicación, Estrategia empresarial, Políticas y funciones.

ABSTRACT

The article presents an analysis of the main conceptualizations and trends around the updating of the institutional communication strategy, with a view to establishing the scope of communication plans, campaigns and programs, and their interrelationships, as well as the importance of the same. for its impact on institutional management, organizational culture, identity and image. It addresses the importance of having a business strategy that allows the effectiveness of the communication processes resulting from this update of the policies and functions established in the Ministry of Industries, in terms of communication that will be established from updating the communication strategy.

Keywords:

Institutional communication, Communication strategy, Empress strategy, Policy and functions.

Introducción

La comunicación se considera actualmente un agente protagónico del cambio personal, organizacional y social (Yang et al., 2016; Lesmes Silva et al., 2020). Desde esta perspectiva la gestión adecuada del proceso comunicativo en el ámbito organizacional permite a lograr “el afianzamiento de su identidad, cultura, imagen positiva, reputación y responsabilidad social, conduciéndolas a un sólido posicionamiento en sus públicos” (Ramírez et al., 2020, p.1).

Vega y Santiesteban (2018) consideran que la comunicación es una forma de acción que puede sustituir la coacción por la persuasión, tiene una fuerte carga de valor simbólico y contribuye a lograr el consenso y la cooperación entre todos los actores involucrados (emisor-receptor). Por ello, para cumplir con los objetivos previstos la comunicación debe gestionarse con criterios estratégicos; es decir, cuando el emisor conscientemente la decide y elabora con anterioridad para alcanzar determinados objetivos, considerando siempre el entorno, las tendencias del contexto en que se va a desarrollar, y las posibles reacciones y acciones de los receptores que puedan favorecer o afectar el logro de dichos objetivos.

La comunicación se da naturalmente en toda organización por ser un proceso social importante para el desarrollo del hombre, llegando a considerarse como un sistema nervioso central que actúa coordinadamente entre la organización y el entorno, que articula los mensajes, las relaciones y genera las interacciones (Viñarás et al., 2020). Al respecto Prieto (2000) refiere que la comunicación institucional es considerada un instrumento de gestión que sirve como “palanca de cambio de toda empresa ayudando a la gestión de la misma como una red de vitalidad y como el medio ágil y flexible que tienen las mismas de adaptarse a los mercados” (p. 223).

La planificación de la comunicación institucional transita por varios planos y niveles, desde su concepción estratégica a largo plazo, hasta campañas que pueden ser transitorias o con una duración más larga en el tiempo (Rivero, 2010; Ramírez et al., 2020). No obstante, cada una de las variantes está encaminada a contribuir a que la organización perfeccione su desempeño y satisfaga las demandas de la sociedad (Pérez et al., 2016). Por lo que el objetivo del presente artículo es analizar la comunicación estratégica y su materialización en el ámbito institucional mediante las estrategias, planes, campañas y/o programas para su efectiva implementación.

La actualización de las estrategias de comunicación organizacional en Cuba nace de la concepción de la comunicación como herramienta estratégica para la gestión de gobierno, y a partir de las políticas implementadas en el propio Ministerio de Industrias, en lo adelante MINDUS. Este organismo central de la administración del estado cubano fue creado el 12 de septiembre de 2012, mediante el Decreto 299/2012, publicado en la Gaceta Extraordinaria No. 45 del 11 de octubre del propio año; teniendo entre sus funciones la atención del Grupo Empresarial de la Industria Sidero-Mecánica (GESIME) y Grupo Empresarial de la Industria Ligeras (GEMPIL), como resultado de la

extinción los ministerios que atendían estas esferas de la economía cubana. Actualmente se integran a este la Unión de la Química, el Grupo de la Industria Electrónica, la Informática, la Automatización y las Comunicaciones (GELECT) y la Unión de Empresas de Recuperación de Materias Primas.

Los resultados obtenidos a través de esta investigación permitirán comprender, específicamente, la situación actual de la comunicación interna del MINDUS y servirán de punto de partida para que tanto directivos como trabajadores de la institución, posean una visión más abarcadora sobre la utilidad de la comunicación organizacional como proceso mediador en las diversas actividades que realizan en su entorno interno, así como su repercusión en el logro de los objetivos de trabajo.

Por lo anterior es preciso realizar un estudio de actualización de la comunicación que identifique el estado real del proceso comunicativo actual, lo que facilitará los elementos adecuados para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo de la organización, a través de un sistema integrador y eficaz en la comunicación que regule de forma armónica la relación entre sus públicos internos y externos de forma tal que permita el diseño de la estrategia de comunicación institucional.

Materiales y métodos

Análisis bibliográfico y documental del MINDUS: Con esta técnica se realizó el análisis de los documentos institucionales del MINDUS. Se buscó conocer elementos como la historia institucional, características, figuras más representativas, trabajadores fundadores de la institución, así como otros aspectos importantes referentes a la entidad que se relacionan con la comunicación y la cultura organizacional. Paralelamente se revisó y analizó la bibliografía relacionada con el tema de investigación para elaborar el marco teórico que sustenta la base teórico-conceptual en la realización de este estudio.

Encuesta: Es el método más intensivo aplicado para recoger información sobre la institución objeto de estudio. Es un procedimiento de investigación que brinda la posibilidad de obtener datos generales de todo tipo, con cierto grado de precisión acerca de fenómenos que se desean medir: conocer un hecho, una actitud o una opinión (Alonso y Saladrigas, 2000). Se aplicó un cuestionario para obtener información primaria de manera anónima a la totalidad de los trabajadores de la muestra seleccionada con vistas a dar respuestas al problema de la investigación. El cuestionario estuvo compuesto por preguntas cerradas y abiertas.

Entrevista semiestructurada: Se realizó con el objetivo de obtener información que no se logra adquirir mediante el cuestionario y la observación. Permitió corroborar la conceptualización que los directivos poseen en materia de comunicación y posibilitó recopilar datos verbales, proporcionados directamente por las personas entrevistadas. Se confeccionó una guía semi-estructurada con los tópicos generales dando la posibilidad al entrevistado de aportar elementos relacionados con el tema o abordar otros. Se aplicó a los directivos seleccionados.

Observación participante: Se llevó a cabo para observar aquellos elementos que no se manifiestan en la entrevista y el cuestionario, que se muestran a través del comportamiento en la realización de las funciones de los directivos y trabajadores, las relaciones entre estos y la forma en que se ponen de manifiesto las acciones de comunicación en las tareas y funciones laborales y personales. La misma se realizó en espacios abiertos formales e informales y contó con una guía semi-estructurada referente a los aspectos a observar.

Procedimientos de análisis: El procesamiento para analizar los resultados obtenidos fue mediante el procesador estadístico SPSS-10; el cual además de dar frecuencias, realiza análisis valorativos y correlaciona variables e indicadores medibles. El análisis estadístico se realizó por separado para los dirigentes y los trabajadores de la institución, y posteriormente se hizo una valoración conjunta a través de la triangulación de la información de los diferentes métodos y técnicas aplicadas para arribar al análisis de resultados, que permitan diagnosticar la comunicación interna en la entidad, lo cual permitió posteriormente conformar la propuesta de estrategia de comunicación. Para las preguntas abiertas y la observación, se procedió con un sistema de cruzamiento y análisis desde el agrupamiento de frases y respuestas similares y se les buscó también los estándares y frecuencias.

Resultados-discusión

Comunicación estratégica

La comunicación estratégica tiene como objetivo principal consolidar los vínculos entre la organización y sus públicos estratégicos a partir del intercambio, la cooperación y la negociación mutua de intereses particulares. Según declaran Tironi y Cavallo (2004), y Ramírez et al. (2020) la comunicación estratégica atraviesa de manera transversal cada uno de los procesos de la institucional, por lo que no solo se centra en las relaciones públicas o la publicidad. De modo que, persigue principalmente cambios culturales, de identidad y de valores para fortalecer su imagen y reputación en el entorno empresarial y social.

A juicio de Ramírez et al. (2020)

Lo que singulariza y diferencia a una organización ante sus públicos no es tanto el qué hace y dice, más bien cómo lo hace y cómo lo dice. La singularización y diferenciación se comunica, pero antes hay que crear esa singularidad, porque la organización, con disposición de querer hacer, no puede comunicar lo que no es. (p. 35)

Arellano (1998) y Paladines et al (2015) consideran que la comunicación estratégica puede ser explícita o implícita a partir de su planificación estructurada en planes o estrategias. En este sentido, Pérez (2008) establece que la comunicación estratégica es la parte (acciones/decisiones/tácticas) y la estrategia de comunicación es el todo (la decisión marco). Sin embargo, refiere este autor, que ambos términos se solapan y muchas veces llegan a confundirse. El eje diferenciador consiste en entender a la comunicación

estratégica como parte de la cultura organización y solo se alcanza con acciones de investigación del entorno, con objetivos medibles a largo plazo, enfocada en sus públicos y sus relaciones.

Con relación a la dicotomía entre tácticas y estrategias, muy presente en los estudios sobre comunicación estratégica (Arellano, 1998; Zapata, 2020), Pérez (2008) ofrece algunos aspectos que permiten distinguirlos:

- a) Niveles de actuación: lo que es táctica para la alta dirección, puede ser estrategia para un departamento y viceversa.
- b) La parte y el todo: una estrategia concreta múltiples tácticas que encuentran en aquella su sentido y coherencia unitarios.
- c) Corto y largo plazo: las primeras se refieren al corto plazo y las segundas tienen mayor alcance y duración.
- d) Mejorar o transformar: las tácticas aspiran a lograr la mayor eficiencia del sistema y las estrategias cambiar y transformar el sistema para así alcanzar mejor el objetivo asignado.
- e) Concreción o abstracción: la estrategia es abstracta (requiere pensar), mientras que la táctica es concreta (requiere observar).
- f) Toma de decisiones: en las decisiones tácticas la responsabilidad es alta, pero siempre limitada a resolver problemas con un objetivo o función de utilidad y para concentrar su atención en variables mesurables. Por su parte, las decisiones estratégicas se ocupan de objetivos múltiples y amplios, en un proceso de soluciones que crean nuevos problemas y estos desembocan en nuevas cuestiones a resolver.

Siguiendo esta línea de pensamiento se considera que la comunicación estratégica se alinea a la estrategia global de la organización desde una perspectiva creativa e innovadora, para ofrecer valor agregado a sus productos y servicios en función de su sostenibilidad en el mercado. Para el logro de sus objetivos de auxilia de una estrategia estructurada en tácticas y acciones que ponen en funcionamiento a los recursos tangibles e intangibles de la organización.

Comunicación estratégica y estrategia organizacional

La comunicación estratégica precisa implementarse para interconectar la estrategia general de la organización con todas las áreas de la misma y con su medio ambiente, sobre la base de su filosofía y orientación estratégica. Núñez (2020) refiere que la planeación estratégica se enfoca en personalizar los objetivos generales con una visión realista y audaz, que permita modificar escenario que se quiere construir y diseñar las acciones que permitan lograrlo. Por ende es necesario tener en cuenta, antes de su elaboración, algunos elementos que constituyen sus antecedentes y a los que la misma tributa. Núñez (2020) considera los siguientes:

- Misión: sintetiza los principales propósitos estratégicos y valores que deben ser conocidos y compartidos.

- Visión: define el estado futuro de la organización para contribuir al fortalecimiento del papel de la misma ante la sociedad.
- Metas: son esencialmente cualitativas y expresan la dirección que se debe seguir y alcanzar para cumplir la misión.
- Objetivos estratégicos: formulaciones generales, amplias y de largo alcance que concretan las metas a alcanzar, y así, poder lograr los postulados expresados en la misión y la visión.
- Políticas de comunicación: conjunto sistemático, orgánico y explícito de principios, pautas, normas y procedimientos de organización, acción, control, evaluación y corrección diseñado de manera coherente para el mejor aprovechamiento de los procesos, mecanismos y sistemas de comunicación en beneficio de la organización, sus públicos y la sociedad.
- Objetivos de comunicación: definen los cambios medibles a alcanzar en términos de información (cognitivos), de motivación (actitudes y creencias) y conductuales.

La estrategia de comunicación comprende la valorización tanto de públicos externos, como de los internos. Precisamente, la comunicación interna es la que posibilita integrar, motivar, inspirar e involucrar a los empleados en un proyecto común de desarrollo organización. De modo que, que la propia comunicación estratégica se defina como un proceso continuo, de transformación y cambio ante nuevas situaciones internas y externas.

Para elaborar estrategias de comunicación resulta preciso considerar los tres enfoques básicos de la comunicación: comunicación como transmisión de información, comunicación como intercambio de información y la comunicación como acción participativa. De la práctica y adhesión de la estrategia comunicativa a uno de estos enfoques dependerá su concepción, diseño, etapas, resultados y evaluación. Portal (2010) explica claramente los tres enfoques como sigue:

1. Comunicación como transmisión de información: tiene un propósito instrumental de control y manipulación sobre los destinatarios, puesto que se considera al emisor como el único poseedor del saber y el poder. Se describe con un enfoque verticalista, unidireccional, impositivo, paternalista y monopolizador, con escasa o ninguna retroalimentación ya que los receptores desempeñan un papel pasivo.
2. Comunicación como intercambio de información: la relación comunicativa es bidireccional, el receptor participa en el proceso comunicativo. Puede ser asimétrica cuando el emisor está en un plano de superioridad respecto al receptor, su propósito es persuadir y utilizar la retroalimentación para perfeccionar los mensajes en función de sus intereses.
3. Comunicación como acción participativa: la comunicación es concebida como proceso de interacción social democrática, basada en el intercambio de signos, por medio de los cuales los seres humanos comparten voluntariamente experiencias bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación. Emisor

y receptor se encuentran en absoluta condiciones de igualdad y en la interacción comunicativa se intercambian los roles.

Pérez (2008) considera ocho dimensiones de una estrategia de comunicación, que se tienen en cuenta en este estudio: 1) anticipación, 2) decisión, 3) método, 4) posición, 5) marco de referencia, 6) perspectiva, 7) discurso y 8) relación con el entorno.

4. La estrategia como anticipación: implica definir la misión y objetivos a largo plazo y cómo alcanzarlos. Gestionar el futuro es salvar la brecha entre la situación actual y la deseada.
5. La estrategia como decisión: es un conjunto o modelo de decisiones dentro de un proceso que surge de la confrontación entre pensamiento y acción.
6. La estrategia como método: desde un enfoque metodológico, la estrategia debe responder a las preguntas: ¿Cómo alcanzo los objetivos? ¿Qué pasos tengo que dar? Cuando tomamos decisiones debemos analizar los métodos alternativos para implementarlas y seleccionar los más efectivos.
7. La estrategia como posición y como ventaja: permite ocupar una posición de ventaja, encontrar un lugar en la mente de los destinatarios basados en el valor y la diferencia.
8. La estrategia como marco de diferencia: es el marco de referencia para los actores de la organización, encausa una misma lectura de los problemas y oportunidades, pone en común los valores y el lenguaje; facilita el diálogo y el consenso; orienta la toma de decisiones, da coherencia a la pluralidad de voluntades y a la complejidad de actuaciones en una institución.
9. La estrategia como perspectiva y visión: la fuerza de una visión consiste en desencadenar los procesos sucesivos de tácticas, planes, programas acciones y revisiones. La visión indica el camino, para tener la consistencia lógica necesaria para no salirnos del sendero elegido.
10. La estrategia como discurso y lógica de la acción: enmarca conductas porque su discurso conlleva una lógica de las acciones. Su objeto radica en "decir un hacer" en forma de designio: en el nivel de los conceptos al describir la acción, en el nivel de los propósitos al enunciar la acción y en el nivel de los argumentos que articula la estrategia de acción.
11. La estrategia como relación con el entorno: la formulación de una estrategia consiste en relacionar la organización con su entorno y elegir un estilo o una forma para establecer dicha relación.

Por su parte, la investigadora Rivero (2010) declara que la estrategia de comunicación se convierte en una herramienta que tributa directamente a la gestión de la comunicación mediante acciones planificadas como parte de un sistema integrado, dinámico y flexible de actividades y comunicación. De ahí que, propone los siguientes aspectos a tener en cuenta en la elaboración de una Estrategia de Comunicación:

1. Análisis de la situación
2. Definir el problema o los problemas y/o oportunidades
3. Objetivos
4. Públicos-Stakeholders: objetivos y acciones para cada público/stakeholders
5. Programa de comunicación: estrategia de mensaje y de medios o canales
6. Implementación
7. Asignación de responsabilidades
8. Calendario: detalle de cada actividad según las fechas previstas para llevarse a cabo
9. Presupuesto: estimación del costo de cada elemento del plan de comunicación
10. Control (permanente) y evaluación (para lo que se enuncian indicadores de desempeño)
11. Retroalimentación y ajustes al programa

En sentido general, Pérez (2008) apunta que, sobre la base de las relaciones organización-entorno y de numerosas variables exógenas y endógenas, la estrategia se articula en planes internos y externos que sirven de guía para su ejecución, monitorio y control.

Las investigadoras latinoamericanas Muriel y Rota (1980) distinguen tres tipos de planes de comunicación:

- Plan Básico de Comunicación Institucional: documento donde se sistematizan los objetivos, la estrategia a seguir, las acciones concretas, los responsables de su ejecución, la cronología de las mismas y su presupuesto.
- Programas: estructurados a partir de situaciones coyunturales con el objetivo de resolver un problema que se presente en un momento determinado y no haya sido previsto con antelación.
- Campañas de comunicación institucional: tipo especial de planes que implica una frecuencia alta de mensajes y su difusión simultánea a través de diversos medios, durante un periodo específico de tiempo. Sus objetivos son generalmente a corto plazo, aunque las campañas puedan en ocasiones encadenarse y dirigirse hacia el logro de un objetivo a un plazo mayor.

Tales criterios indican que el plan de comunicación se elabora para el plazo de un año, con un mayor nivel de detalle y adecuado a las condiciones del contexto y el momento; mientras que los programas de comunicación se construyen atendiendo a determinadas circunstancias y con acciones dirigidas a un objetivo o tipo de público específico. En tanto, las campañas se ejecutan a corto plazo con alta intensidad de sus mensajes, haciendo uso de múltiples medios de forma simultánea.

Comunicación institucional en el Ministerio de Industrias de Cuba

Recientemente, la Asamblea Nacional del Poder Popular de Cuba (ANPP) aprobó la Ley de Comunicación (2023), documento legislativo que refuerza la idea de la importancia de la gestión de la comunicación en las organizaciones

de todo tipo, ya que posibilita a la construcción de significados compartidos, valores y símbolos en función del fortalecimiento de la identidad en las organizaciones.

Como parte de un proceso de actualización de su estrategia de comunicación institucional, el MINDUS establece las siguientes políticas a tener en cuenta para la definición de mensajes a transmitir y los públicos internos y externos.

- Políticas institucionales del Ministerio de Industrias
- Política de Desarrollo Industrial
- Automatización industrial
- Reciclaje
- Desarrollo de la Industria de Envases y Embalajes, junto al papel rector del Centro nacional de Envases y Embalajes
- Recuperación de Maquinas herramientas y piezas de repuesto
- Diseño Industrial y Comunicación Visual

A su vez se declaran como funciones específicas las siguientes del MINDUS:

- proponer al Estado y el Gobierno la política para el desarrollo integral de toda la industria del país, excepto la que corresponda a las actividades de energía, minas u otras actividades específicas encargadas a determinado organismo, así como la de alta tecnología y, una vez aprobada, dirigir y controlar su aplicación;
- proponer y, una vez aprobada, dirigir y controlar la política del Estado y del Gobierno con respecto a las actividades metalmecánica, siderurgia, química, textil, tenera, del vestuario y sus accesorios, poligráfica, mobiliario, cerámica utilitaria y ornamental y otras que se determinen;
- dirigir y controlar las políticas y estrategias de desarrollo tecnológico e innovación, diseño, calidad, mantenimiento, fomento y producción industrial, encaminadas a elevar la integración y complementariedad del sector productivo, diversificar los fondos exportables, incrementar las exportaciones y sustituir importaciones;
- coordinar las acciones para la integración del potencial de la ciencia y la innovación tecnológica del país en función del desarrollo industrial; reforzar dentro del desarrollo industrial, el papel de la industria local, teniendo en cuenta las potencialidades territoriales;
- proponer, dirigir y controlar la política de envases y embalajes; del reciclaje de materias primas, productos y residuos de materiales reutilizables; ascensores, máquinas herramientas y otras que se consideren;
- proponer, dirigir y controlar el desarrollo del sistema de diseño industrial e informacional del país, orientado a la solución de los problemas de la economía nacional, a elevar la calidad de vida de la población y a mejorar las producciones y servicios;
- proponer, dirigir y controlar la política para la materialización del proceso de redimensionamiento y reorganización del plantel industrial del país;
- conocer y avalar las propuestas de creación, fusión, extinción, traslado e integración de empresas y actividades del sector industrial de otros organismos o

entidades nacionales, previo a la aprobación de la autoridad facultada;

- proponer, dirigir y controlar la política encaminada a la preservación, modernización, automatización, sustitución e importación de equipos y sistemas tecnológicos asociados a la industria;
- evaluar y proponer a los órganos y Organismos competentes las medidas que correspondan para la utilización preferencial de las capacidades productivas de la industria nacional; y
- establecer, dirigir y controlar el registro nacional de industrias e industriales.

Esta investigación ha sido muy importante para lograr la implementación de la Política de Desarrollo Industrial, demostrando la necesidad de trabajar la Comunicación Interna, mejorar los flujos de información, integrar a cada dirección y directivos junto a los trabajadores en que se comunique de mejor manera los resultados, integrando los resultados y estudios e investigaciones además de sus resultados.

Teniendo en cuenta lo planteado por Portal (2005) y Rivero (2010) se consideran los siguientes aspectos dentro de la estructura de una estrategia de comunicación para el MINDUS.

1. El referente
2. Públicos de destino
3. El credo básico
4. El horizonte de planeación y alcance
5. Diagnóstico o análisis del contexto (matriz DAFO)
6. Objetivos estratégicos
7. Líneas de acción
8. Ejes temáticos
9. Mix de comunicación: definir cómo se emplearán los canales, medios, espacios y soportes
10. Estrategia del mensaje: conceptos o ideas principales a destacar. Pueden basarse en lo racional, emocional o afectivo o en una combinación de ello
11. Plan de acciones que contenga: objetivos, actividades, plazos, públicos, medios o canales, ejecutor y responsable
12. Presupuesto
13. Control, evaluación y retroinformación

La propuesta de actualización de la Estrategia de Comunicación contribuirá al fortalecimiento de las buenas relaciones entre los miembros de la organización, a través del uso planificado e integrador de diferentes componentes de comunicación con los cuales se sientan motivados e informados, lo que redundará en el mejoramiento de su trabajo para que logren mayor eficiencia en el cumplimiento y metas de la organización e incorporar las políticas y funciones de las que es rector el MINDUS.

A partir de la aprobación de la Ley de Comunicación y su reglamentación, la cual será puesta en vigor próximamente, y es otra de las razones para que se haga necesario la

actualización del Sistema de Comunicación en el MINDUS, en su organismo central que permite desde su objetivo antes expuesto, conformar el Sistema de Comunicación con una mirada actualizada y de acuerdo a cada aspecto recogido en la Ley y su Reglamento.

La actualización de la Estrategia de Comunicación como sistema, tributa a la Gestión Comunicacional que pautará nuestro trabajo en términos de Comunicación Institucional, recogida en la Ley como Comunicación Organizacional, que permitirá hacerlo con una visión integradora y estratégica de acuerdo a las actuales exigencias. De ahí que se cree necesario hacer en estos momentos esta actualización, teniendo en cuenta la aprobación e implementación de la Política de Desarrollo Industrial, en la función rectora del MINDUS como Organismo de la Administración Central del Estado, y con el fin de lograr interrelacionar adecuadamente la comunicación a la gestión de la organización, con la estrecha relación que tiene la Comunicación en la eficacia y el cumplimiento de las proyecciones de trabajo de la organización, su importancia para el sistema empresarial atendido y el resto de las organizaciones que a nivel nacional son implementadores de esta política de Desarrollo Industrial, y el resto de las políticas y funciones de las que es rector el MINDUS.

Conclusiones

Lo expuesto hasta aquí evidencia que la planificación de la comunicación institucional debe caracterizarse por ser reflexiva, organizada, coherente, objetiva y a la vez retadora, con una visión totalizadora y niveles de gradación de lo general a lo particular.

Su función es contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. La distinción entre comunicación estratégica y estrategia de comunicación es clave para entender la importancia de ambas y cómo se relacionan en el proceso de planeación. Asimismo, es cardinal entender la función de cada uno de los niveles en que se desglosa la planificación: estrategia, planes, programas y campañas, la interrelación entre ellos y cómo se complementan.

Toda estrategia de comunicación debe tener como base que la organización debe contar con su estrategia empresarial (organizacional) para que permita la efectividad en los procesos comunicativos resultantes de la implementación de la estrategia de comunicación

Referencias bibliográficas

- Alonso, M. M., y Saladrigas Medina, H. (2000). *Para investigar en Comunicación Social. Guía Didáctica*. Editorial Pablo de la Torriente.
- Arellano, E. (1998). *La Estrategia de Comunicación como principio de integración/interacción dentro de las organizaciones*. Suplemento Especial, (s/f).
- Asamblea Nacional del Poder Popular de Cuba (2023). *Ley de Comunicación*. Gaceta Oficial de la República de Cuba.

- Lesmes-Silva, A. K., Barrientos-Monsalve, E. J., y Corde-ro-Díaz, M. C. (2020). Comunicación Asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 8(1), 147-153. <https://dx.doi.org/10.15649/2346030X.757>
- Muriel, M. L., y Rota G. (1980). *Comunicación institucional. Enfoque Social de Relaciones Humanas*. Editora Andina
- Pérez, R. A. (2008). *Estrategias de Comunicación*. Ariel S.A.
- Pérez, A. M. S., Milian, A. J. G., Cabrera, P. L., y Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *INFODIR Revista de Información científica para la Dirección en Salud*, (24), 86-99. <https://shre.ink/8A7u>
- Portal, R. (2010). *La planeación estratégica en comunicación educativa: Una relación necesaria para la formación del comunicador social*. Editorial Félix Varela.
- Prieto Castillo, D. (2000). *Comunicación, Universidad y Desarrollo*. Aires Editorial Investigaciones de la Plangesco.
- Ramírez Fonseca, Y., Avilés Carmenate, J. A., y de León Torres, A. (2020). La planificación de la comunicación institucional: estrategias, planes, campañas y programas. *Opuntia Brava*, 12(4), 32-46. <https://shre.ink/8ALh>
- Rivero, M. (2010). *Bases teórico - metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado (OACES)*, [tesis doctoral, Universidad de La Habana].
- Tironi, E., y Cavallo, A. (2004). *Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales*. Aguilar Chilena de Ediciones S.A.
- Vega, M. G., y Santiesteban E. (2018). Estrategia dinámico-participativa para la enseñanza del estilo comunicativo flexible a los estudiantes de primer año de la carrera comunicación social. *Opuntia Brava*, 8(1), 41-53. <https://shre.ink/8ALX>
- Viñarás Abad, M., Gonzávlez Vallés, J. E., y Rincón, S. (2020). La Comunicación Interpersonal y la Comunicación Interna en las empresas: un análisis desde la profesión y la Universidad. *Comunicación y Hombre*, (16), 335-354. <https://doi.org/10.32466/eufv-cyh.2020.16.607.335-354>
- Yang, Y., Saladrigas Medina, H., y Torres Ponjuán, D. (2016). El proceso de la comunicación en la gestión del conocimiento. Un análisis teórico de su comportamiento a partir de dos modelos típicos. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(2), 165-173. <https://shre.ink/8AAI>
- Zapata, L. (2020). El plan estratégico de comunicación interna, herramienta para alinear al personal. En, R. Puertas-Hidalgo, M. Abendaño y C. Valdiviezo-Abad (Eds.), *Comunicar: de la táctica a la estrategia*, (pp. 29-45). Cuadernos Artesanos de Comunicación /178. Sociedad Latina de Comunicación Social