



**UNIVERSIDAD
DE CIENFUEGOS**
CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Título: Estrategia de comunicación interna del Café “Centro Mercantil” en Cienfuegos

Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Comunicación Social.

Alumno: Ángel Raúl López Brito

Tutora: Prof. Asistente, Lic. Danaysi Brito Hernández

Cienfuegos

2023

Pensamiento:

“La actividad más importante que un ser humano puede lograr es aprender para entender, porque entender es ser libre.”

Baruch Spinoza

Agradecimientos:

Agradezco, como no podría ser de otra forma:

A mis profesores, por toda la dedicación y la paciencia que han invertido para guiarme hasta aquí.

A mis compañeros, por la ayuda desinteresada

A la Universidad, por la oportunidad

Dedicatoria:

A mi madre, por nunca perder la fe en mí

RESUMEN

Las estrategias de comunicación son un brillante recurso que no puede faltar en el corazón de toda institución exitosa. El propósito de la siguiente tesis es demostrar que en el Café “Centro Mercantil” de la ciudad de Cienfuegos, un lugar donde cultura, historia y tradición se dan la mano, resulta imperativa su implementación, no solo desde el punto de vista funcional, sino también simbólico, dado su valor patrimonial. Tomando como punto de partida el diagnóstico certero, a fin de ubicar correctamente todas aquellas dificultades que limitan su funcionamiento, se busca crear un marco metodológico cuyas acciones redunden en beneficio de la entidad; a través de un proceso investigativo que combina teoría y práctica, e identifica el rol que juegan los públicos internos dentro de la misma, para propiciar una adecuada gestión comunicacional.

ABSTRACT

The strategies of communication are a brilliant resource that cannot be missed in the heart of every successful institution. The propose of the following thesis is to demonstrate that in the Café “Centro Mercantil” of Cienfuegos City, a place where culture, history and tradition go hand in hand, its implementation is imperative, not only from the functional point of view, but also symbolic, given his heritage value. Taking the accurate diagnosis as a startinfg point, in order to correctly locate all those difficulties that limit its operation, the aim is to créate a methodological framework, whose actions benefit the entity; through an investigative process that combiness theory and practice, and identifies the role that internal audiences play inside of it, to promote adequate communication management.

ÍNDICE	Pág.
Introducción	1
Capítulo I. REFERENTES TEÓRICOS DE LA COMUNICACIÓN	6
1.1 Comunicación	6
1.2 Comunicación Organizacional	8
1.3 Comunicación Interna	14
1.4 Público Interno	17
1.5 Cultura Organizacional	19
1.6 Estrategia de Comunicación	24
Capítulo II. Análisis, Metodología y Resultados	27
2.1 Fundamentos metodológicos	27
2.2 Métodos y técnicas investigativas	32
2.3 Caracterización del Café “Centro Mercantil	33
2.4 Propuesta de Estrategia de Comunicación Interna del Café “Centro Mercantil”	35
2.4.1 Público Interno	41
2.4.2 Objetivos de la Estrategia de Comunicación Interna	42
2.4.3 Tiempo de duración de la Estrategia	42
2.4.4 Plan de Acciones	43
Conclusiones	45
Recomendaciones	46
Bibliografía	47
Anexos	53

INTRODUCCIÓN

La comunicación interna en las organizaciones se ha ido ganando un merecido espacio a escala internacional, pasando de ser subestimada, a ser una especialidad muy socorrida dentro de la escena empresarial. Más allá de los dogmas enquistados, de las tendencias estructuralistas del siglo XX, ha logrado trascender, para adaptarse en un presente tecnológico donde las múltiples fuentes de información, y sus variopintas aplicaciones, pudieron haber puesto en riesgo su vigencia. Este cambio de paradigma, se debe en buena medida a la madurez en su estudio, resultado de años de gestión y el trabajo teórico de disímiles autores, al punto de ser considerada un rubro con campos por explorar dentro de las Ciencias Sociales. En palabras de Manuel Tessi (2015) “en veinte años, la comunicación interna pasó de ser una especialidad poco conocida a convertirse en la principal toxina laboral”, aunque no es la comunicación por sí misma, sino que dicha toxicidad se presenta únicamente cuando hay una mala gestión. Esta situación a su vez se agudiza por los cambios inesperados que sufren las organizaciones, cambios que afectan aspectos como la misión y la visión, así como el clima laboral, o las relaciones interpersonales y demuestran cabalmente que, sin importar las previsiones, o las distintas circunstancias, el conflicto antropológico parte siempre de bases conocidas.

El principal problema, además de los acontecimientos vividos con el desarrollo empresarial, está en la desconexión que se sigue presentando con el talento humano, que además de ser una fuerza laboral vital, al no sentirse parte de la empresa, puede afectar la productividad que marcará el éxito de la misma. A fin de mejorar estos estándares, sin dejar de lado el desarrollo de las TIC, los especialistas han iniciado un retorno a las fuentes tradicionales de la comunicación, potenciando la motivación y resultados económicos, que, al fin y al cabo, resultan aspectos claves que no pueden desligarse del futuro, y aun la supervivencia de ninguna entidad. De este modo, el conocimiento que se tenga de los públicos internos se ha convertido en una prioridad para la planeación

estratégica de la comunicación, debido a que facilita definir estrategias hechas a la medida para los distintos segmentos de una organización. Si esto no se da, el desconocimiento de dichos públicos degenera en la implementación de acciones que, en la gran mayoría de ocasiones, no cumplen con las expectativas con las que fueron propuestas, derivando en la falta de compromiso, la pérdida de presupuestos y clientes, entre otras consecuencias indeseadas.

Esta investigación se llevó a cabo en el Café “Centro Mercantil” de la ciudad de Cienfuegos, organización especializada en bienes y servicios, con más de un siglo de historia en su haber, cuyo devenir y posicionamiento están íntimamente ligados a la tradición cafetalera en la provincia. Su naturaleza pública la ha convertido en una empresa referencial, que realiza importantes contribuciones económicas al sector estatal, y que mantiene una afluencia ciudadana constante, especialmente en el sector del turismo. No obstante, en una entidad como el Café “Centro Mercantil”, que posee una plantilla laboral reducida, resulta fundamental y pertinente conocer sus públicos a través de procesos de monitoreo y caracterización que permitan construir estrategias de comunicación efectivas y de alto impacto para la organización; especialmente tomando en cuenta a los trabajadores nuevos, que debido a su condición de advenedizos pueden sentirse menos identificados con las presunciones subyacentes básicas que la definen. Naturalmente, esto no puede ser un pretexto para la supervisión tensa y centralizada; viendo que la distancia, muchas veces incómoda, entre jefe y subalterno, deviene un terreno peligrosamente fértil para suprimir el espacio que debe ocupar siempre la crítica constructiva o la idea novedosa, pero es innegable que la línea tiende a difuminarse, catalizando una serie de fenómenos negativos, que no resultan ajenos a la estructura de organizaciones con un mando descentralizado, como es el caso de la que constituye nuestro objeto de estudio.

Lo que aquí se desarrolla es una investigación aplicada, a través de una propuesta de intervención cualitativa, con base a mecanismos como la entrevista, el análisis de contenido, la observación participante y el procesamiento; la finalidad es caracterizar los distintos públicos internos, para

lograr conocerlos y encaminar la implementación de una solución al problema de investigación propuesto. De esta manera, como proyecto comunicacional, se asumen tres tipos de alcance que resultan paralelos a los tres niveles en que se establece la comunicología posible en este marco, desde su dimensión informativa, opinativa y decisiva. El propósito: articular una estrategia coherente con los intereses y expectativas del segmento analizado.

En primer lugar, analizando posicionamiento, diferenciación, imagen, llegada al público, intercambio y respuesta, más allá de la significancia conceptual, estos se presentan como áreas de trabajo a abordar en forma conjunta, que conforman el tejido de la mencionada estrategia, y tributa a los siguientes ejes metodológicos:

- La concepción integral y sistémica
- La lógica de proceso
- Un modelo de gestión descentralizado

En segundo lugar, a partir de lo anterior se busca lograr el fortalecimiento institucional a todos los niveles, así como la optimización exponencial tanto de las condiciones como de las relaciones de trabajo, a partir de metodologías y acciones precisas. Y en tercer lugar, tomando como referencia las dificultades diagnosticadas, y triangulando pacientemente los resultados sin perder de vista los públicos, cristalizar una estrategia de comunicación interna que comprenda el accionar más conveniente dentro de los parámetros que hemos manejado.

La esencia de la comunicación es la cercanía, fruto de un relacionamiento fundamentado en el diálogo y la escucha, donde los públicos internos no solo son espectadores, sino protagonistas y actores. La historia no demuestra otra cosa, a lo largo y ancho de épocas, acciones y situaciones, que engrosan los saberes empíricos que se encaminan actualmente, a una redimensión de los antiguos estructuralismos, un sesgo que necesariamente puede suavizarse en favor de una dialéctica cómoda, moderna y eficiente. El Café “Centro Mercantil” maneja este saber cómo premisa fundamental, debido a que es una institución local con una demanda creciente, con gestiones propias que demandan un esfuerzo importante de su equipo de comunicaciones, relegando en ocasiones

este relacionamiento; el presente estudio solo pretende regresar a esa esencia, elevar el rol del comunicador social, subrayando nuevamente la interacción con los públicos, para que ellos mismos sean conscientes del lugar privilegiado que ocupan en la gestión de la comunicación. Si esto no se promueve, difícilmente será posible cerrar las brechas presentadas en mediciones y monitoreos.

Los resultados de esta tesis se esperan sean de utilidad también para gestionar la comunicación en organizaciones similares, si se tiene como prerrogativa que su capacidad de adaptación está condicionada por un interés verdadero en su desarrollo, a partir del enfoque perspicaz, y las acciones precisas. Asimismo, el complicado escenario que hoy vive el país, desde el punto de vista socioeconómico, exige más que nunca ser realistas, a partir de la innovación sociológica y la resistencia creativa. Directrices que están llamadas por instancias superiores a ser el escudo natural contra el subdesarrollo, la guerra no convencional, y el bloqueo genocida impuesto por el imperialismo yanqui, que tantas pérdidas genera a nivel moral y material. Aunque el investigador no tiene constancia de otras empresas de servicios públicos a nivel nacional que atraviesen el mismo fenómeno organizacional, es probable que ocurra la misma situación, por lo que estos resultados podrían ser de apoyo igualmente para estas empresas, o MIPYMES. Luego de distintas consultas de tipo académico, propias del desarrollo de este estudio, fue posible evidenciar también que hay una oportunidad en generar mayor producción teórica en torno a la comunicación interna con este tipo de públicos operativos. Esto es, analizando a posteriori como se comporta el flujo de mensajes, y el impacto subjetivo en cada uno de los destinatarios. La anhelada interrelación entre líder y público interno, que puede prosperar al abrigo de una horizontalidad que trascienda la mera retórica, debe escapar del verticalismo más contraproducente, si la meta es ciertamente una estrategia con ramificaciones holísticas que equipare teoría y práctica más allá de cualquier pretensión burocrática. Para futuras investigaciones este apartado podrá ser de ayuda, así como un marco inicial para realizar procesos investigativos con mayor profundidad o ahondando en otras variables o aristas. Esa misma finalidad utilitaria lo termina convirtiendo en herramienta definitiva para anticipar reveses, y limar asperezas de toda índole.

La estructura de la presente tesis se compone de dos capítulos. El primero establecido como un marco teórico y conceptual para la revisión de bibliografía especializada de estudiosos de la Comunicación Organizacional y las Estrategias de Comunicación. Un segundo capítulo de corte metodológico donde se analiza el diagnóstico utilizado para realizar la estrategia de comunicación, así como las técnicas y métodos empleados en la investigación. A continuación, se ofrecen las conclusiones de la investigación realizada y para terminar se hace una serie de recomendaciones.

CAPÍTULO I: REFERENTES TEÓRICOS DE LA COMUNICACIÓN

El siguiente capítulo supone un recorrido diacrónico por el legado bibliográfico de diferentes autores, cuya huella en el campo de las Ciencias Sociales ha sido transversal a su desarrollo. Transitando de lo general a lo particular, se abordan desde la contraposición actual, pensamientos que han sido capaces de soportar el paso del tiempo, y desde el punto de vista crítico, se deconstruyen otros cuyo impacto obedece a momentos históricos concretos, aunque partiendo del respeto a estos eruditos, y rescatando el enfoque heterodoxo, así como la multidisciplinariedad académica que los ha nutrido, difícilmente puede hablarse de una obsolescencia que no rescate el precedente dialéctico, o docente.

1.1 Comunicación

Para debatir sobre el campo de comunicación, debe tenerse en cuenta que ello resulta tan controversial como adentrarse en las diferentes concepciones y posiciones que conforman las miradas sobre el conocimiento en general y en las ciencias sociales y humanísticas en particular. Como proceso, fenómeno o herramienta, comunicar resulta transversal al desarrollo humano en todas sus facetas, como atestiguaron en su momento Laswell, Shannon, los estudiosos de Frankfurt y todos los precursores de la llamada “ciencia joven”. Sin embargo, en los Estados Unidos se fomentó desde los años cincuenta un proceso de institucionalización de los estudios e investigaciones sobre comunicación, coordinado por Wilbur Schramm, que potenció la creación de institutos especializados en investigación, la redacción de libros de texto, la formación de docenas de los primeros doctores en comunicación, la fundación o dirección de asociaciones, así como la difusión internacional de la disciplina o ciencia de la comunicación. Pero es a principios de la década de los noventa que se comienza a hablar de campo académico de la comunicación como tal, con una fuerte tendencia a considerar que su objeto de estudio refiere a los medios de comunicación. Ya para finales de este período se comienza a

abogar por enfoques que abandonen la tendencia mediacentrista y se habla con mucha más fuerza de “cultura y mediaciones” (Martín-Barbero, 1987) a la vez que se reconoce la complejidad del fenómeno comunicativo y la necesidad de tener en cuenta en su abordaje también las formas de comunicación de la vida cotidiana.

Fuentes Navarro (1998) también explica que, cuando se habla de campo académico, no es a las prácticas sociales de comunicación (masivas o no) a las que se hace referencia, ni a las instituciones que se han especializado en su servicio y en su control social, sino a aquellas que toman a estas como su referente, es decir, las que son realizadas principalmente por académicos (universitarios), con el propósito general de conocer, explicar e intervenir en la transformación intencionada de las prácticas sociales de comunicación” (p.48). Ciertamente, un rasgo distintivo en el campo, a lo largo de su constitución, sigue siendo la construcción de su objeto de estudio a partir de préstamos de disímiles disciplinas y marcos epistemológicos, lo que ha traído como consecuencia la amplitud cognitiva y la pluralidad metodológica que en la actualidad lo caracterizan. Para él se trata, entonces, “de una especialidad emergente entre las humanidades y las ciencias sociales, de cultivo reciente y de reconocimiento social apenas perceptible, por lo que el esfuerzo analítico de la producción académica debe comenzar necesariamente por generar la información básica” (p.30).

Eduardo Vizer (2003) afirma que los problemas y hechos propios del campo de la comunicación están caracterizados por la multidisciplinariedad, las mediaciones y las articulaciones entre la fragmentación y la diversidad de lo que denominamos “realidad”. Así, se está aludiendo a un campo cuyas fronteras disciplinarias son difusas, tanto cuando se enfocan los temas abordados y los objetos como cuando se identifican los marcos teórico-metodológicos empleados. Para Schiller (1996), estudiar comunicación consiste, más bien, en elaborar argumentos sobre las formas y determinaciones del desarrollo sociocultural como tal. El potencial del estudio de la comunicación, en suma, converge directamente, y en muchos puntos, con los análisis y la crítica de la sociedad existente en todas sus modalidades.

Manuel Martín Serrano (1990) refiere un objeto de estudio que se abre a dos campos específicos de interacciones comunicativas, uno donde los actores son animales y otro donde los actores son humanos, el que a su vez se abre en dos especializaciones: las comunicaciones cuyas regulaciones son de carácter privado y aquellas de carácter institucional (p.65-75).

Sánchez (2002), desde el apartado publicitario considera la existencia del campo “en un sentido más sociológico que epistemológico, pues existen dos elementos que le dan vida, a pesar de no ser una disciplina: el primero estaría integrado por los objetos de estudio - todo el dominio de la comunicación social, los medios, etc., y el segundo por una comunidad que se interesa de manera sistemática por los mismos” (p.14-22)

Hilda Saladrigas (2021) reafirma efectivamente que

En Cuba, desde la comunicación siguen sin realizarse aproximaciones conceptuales y prácticas, o al menos conscientes y explícitas hacia estos temas, hasta la década de los años 90 del siglo XX. Hacer un balance del modo en que estas prácticas han tenido lugar en todo este recorrido y valorar las condiciones de posibilidad que tiene en la actualidad cubana la apuesta por la comunicación para el cambio social como campo de estudios resulta el verdadero desafío.

Aunque según la autora, estudiar la comunicación para el cambio social desde una posición crítica y humanista, implica atender a las relaciones de poder, las dimensiones éticas y políticas, en tanto instancias mediadoras de la interacción social, este observador opina que por lo mismo no debiera perderse de vista el complejo escenario hacia donde nos conducen las nuevas tecnologías, con la difusión del internet, y los teléfonos inteligentes, medios que fungen como condicionantes, involuntarios o no, de la opinión pública, tergiversando la realidad y adentrando a los receptores en constructos y posverdades más peligrosos que positivos, los cuales contribuyen a redimensionar aún más el fenómeno, si bien no es menos cierto que la nueva Ley de Comunicación Social aprobada en nuestro país en 2023 representa un gigantesco paso de avance en dicha dirección.

1.1 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional como área académica sitúa un comienzo posible en la publicación del artículo “Speech and human relations” de Charles Redding en 1937. Poco tiempo después, Chester Barnard (1938), uno de los pioneros en estudios organizacionales, comenzó a poner el foco de atención sobre la comunicación en empresas de gran escala, considerando esta actividad “el medio por el cual las personas están mutuamente vinculadas en una organización, con el fin de lograr un propósito central”.

“La comunicación organizacional es el sistema coordinador entre la institución y los públicos, que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ellos, contribuir al desarrollo nacional (Muriel, 1980).

La comunicación organizacional estudia el papel que juegan los procesos de comunicación en las organizaciones (característicamente de tipo económico, como las empresas) en tanto en cuanto se constituyen en actores sociales, con unos determinados intereses y una determinada proyección de imagen. Los procesos de comunicación tanto entre los miembros de la organización como entre ésta y otros actores sociales, configuran tres aspectos característicos de la organización como actor social: cultura, identidad e imagen. (Aguado, 2004)

“Es el manejo adecuado de los procesos de elaboración, emisión, circulación y retroalimentación de los mensajes dentro del área de trabajo, tendentes a aumentar la productividad y la calidad en las organizaciones” (Guevara, 2006)

“El estudio de tal interrelación, es decir, de los procesos comunicativos inherentes a cualquier grupo o sociedad, lo que constituye, la razón de ser de la comunicación organizacional”. (Trelles, 2001, p.6).

“La comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio (Peña, 2011).

Si un fenómeno evidente puede haber en estos cinco puntos de vista, es que hasta hace apenas una década, el comunicador organizacional apareció ligado

a tareas de nivel más bien operativo, técnico o instrumental, limitándose a desarrollar las acciones solicitadas por la gerencia para cumplir con los objetivos y programas de corto alcance. Desarrolló metodologías y teorías de trabajo que con el tiempo le permitieron ser reconocido como un profesional, componente integral, estratégico y esencial para que las organizaciones de cualquier sector pudieran alcanzar el éxito en el largo plazo. Pero esta construcción teórico-metodológica, por un lado, y de tipo técnica operativa, por el otro, ha sido un proceso constante debido a la permanente transformación en los paradigmas conceptuales sobre comunicación, organización, empresa y, obviamente, producto de los cambios tecnológicos, sociales, económicos y políticos del mundo. La rigidez y el formalismo que se desprendían de la teoría clásica, en contraposición evidente a la teoría de sistemas, y aún al humanismo que estructuras como el fordismo nunca lograron rescatar, se dejaron atrás en espiral dialéctica, para alumbrar nuevos horizontes. Fueron justamente el impulso de las tecnologías, la modernización empresarial y los nuevos paradigmas teóricos a la hora de reflexionar sobre los entornos comunicativos nutrieron al campo, poco a poco y a escala mundial, de enfoques que buscaron renovar la comunicación en las organizaciones trascendiendo el análisis de los ambientes y las redes de comunicación interna. En tal sentido, se publicaron trabajos académicos que marcaron algunas pautas, como otro libro del autor norteamericano Charles Redding, *Comunicación en la Organización*, que se publicó en 1972 y supuso un cambio de paradigma (hasta esa fecha los conceptos relacionados a la comunicación en las organizaciones estaban dispersos o adscritos a otros campos de las ciencias sociales) el trabajo de Gerald Goldhaber publicado en 1974, *Comunicación organizacional*, que ofrece una de las más influyentes definiciones de comunicación organizacional, entendiendo que el flujo de mensajes comunicativos tiene lugar “dentro de una red de relaciones interdependientes” (como se citó en Vázquez, 2008). Por su parte, en 1977 Joan Costa publica *La imagen de empresa. Métodos de comunicación integral*, lo cual sumado al concepto “Dircom” acuñado por él mismo, propiciaron que hacia 1990 su influencia terminara proyectándose más allá de Europa, siendo retomada por Don Schultz en *Comunicaciones Integradas de Marketing*, un libro de 1992 en el que la

construcción y la experimentación de modelos conceptuales que incorporan la dimensión cultural ya se encuentra consolidada.

Se puede inferir cómodamente que como resultado de estos diversos aportes, la comunicación organizacional evolucionó hacia términos que se entendía que podían contribuir al logro de los objetivos de las organizaciones, ya que, bajo esta óptica, se privilegiaba la productividad (básicamente económica) y la colaboración en torno a las metas de la organización. Prueba de esto último es que en esos mismos años las investigaciones académicas se incrementan y empiezan a formalizarse, tomando un marcado rumbo hacia la profesionalización, donde pueden resaltarse textos académicos en el contexto internacional como el de Annie Bartoli, quien en 1992 publica, en Francia, “Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada”. Por su parte, Horacio Andrade (1991) publica un trabajo titulado “Hacia una definición de la comunicación organizacional”, donde redefine la comunicación organizacional como un campo formado por tres aspectos:

Por un lado, es un fenómeno natural, propio de la tendencia humana a conformar un grupo o habitar un espacio común, en este caso, de trabajo (...) Puede entenderse como una disciplina cuyo objeto de estudio está enmarcado en el flujo, la dirección y los propósitos de los mensajes que se generan en una organización, y entre ésta y su medio. Finalmente, se presenta con un sentido más instrumental, como conjunto de técnicas y actividades que busca profesionalizar el diseño de los mensajes con un propósito efectivo dentro de los grupos de trabajo. (p.29)

Para entonces, la aparición de otros referentes, como Mariluz Restrepo (1995) en Colombia, sirve para entender que “la transmisión de mensajes no es un proceso lineal, sino que se despliega como una red multidimensional que impone pensar a las organizaciones desde la comunicación”. Hacia 1998, en México María Antonieta Rebeil Corella y Celia Ruíz Sandoval Reséndiz coordinan “El poder de la comunicación en las organizaciones” y, en 1999 Joan Costa publica los trabajos “Imagen Corporativa en el siglo XXI” y “Comunicación es acción”, obras que continúan en la línea de subrayar la importancia del fenómeno comunicativo en el contexto organizacional.

Si hablamos de Latinoamérica, en el país azteca estos estudios

pasaron por una suerte de adolescencia científica en la que se debatió la identificación o el reconocimiento de una disciplina claramente diferenciada, su forma de tornarse operativa y el desarrollo de estrategias de comunicación que las organizaciones demandaban a los profesionales del área (Guillén et al.2017).

En Cuba, al decir de Irene Trelles (como se citó en La O Duarte, 2011), la Comunicación Organizacional

Es el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere solo a los mensajes, sino a los actos y al comportamiento, mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes.

Para ella, además:

La comunicación institucional centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las instituciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución, y al fortalecimiento de su identidad (Trelles, 2000)

Por otra parte, Hilda Saladrigas (2019), señala que

en aquellos campos de actuación que resultan emergentes, como la comunicación institucional, se transita de lo espontáneo centrado en lo externo, hacia lo planificado mediante estrategias integradoras de los ámbitos internos y externos, y de los públicos de interés, si bien las investigaciones realizadas reportan insatisfacciones con las prácticas profesionales y su legitimación.

Aunque el enfoque de la profesora Trelles no podría ser más cierto desde el apartado conceptual, existe un cierto sesgo de inflexibilidad, de rigidez, si

hablamos de particularizarlo a la realidad cubana; en sentido general nuestro país se encuentra en ciernes atendiendo a este rubro en particular, aspecto con el que el investigador coincide totalmente con la profesora Hilda Saladrigas, pues se continúa observando una fragmentación tanto en los objetos de estudio de lo comunicativo como en los niveles de concreción: comunicación interpersonal, grupal, institucional y masiva, como en la relación con otros fenómenos, mediadores y a los cuales media (la cultura, la identidad, etc.). Se entiende, además, que dicha fragmentación se reproduce a nivel de instituciones que respaldan la enseñanza e investigación desde las diferentes aristas de la comunicación, lo cual afecta la cada vez más lógica, mencionada y no menos necesaria transdisciplinareidad dentro del campo académico. Esta es todavía relativa, escasa y circunscrita a ámbitos muy estrechos. Se observa, además, que el desarrollo de las líneas de investigación (temáticas, ámbitos y fines) muchas veces no obedece a los requerimientos de la estructuración de la disciplina, ni a una autoconciencia sobre las tendencias que han de seguirse, sino a demandas económicas y sociales que establece el entorno de concreción de manera muy puntual, lo que si bien no resulta del todo negativo es solo uno más de los tantos factores a considerar, incluyendo una evidente falta de flexibilidad.

Parece necesario cerrar este apartado con las apreciaciones meridianas de Ceballo (2006), donde se evidencian claramente que las dificultades del rubro en territorio cubano se hallan en dos contradicciones manifiestas en los espacios públicos de la comunicación:

La primera, entre las funciones de los medios, el modelo filosófico y el sistema de producción socialista. Por un lado, se promueve la aplicación del modelo dialéctico en los análisis y por otro los espacios de innovación son restringidos por las funciones directas atribuidas al sistema de medios: la transmisión de mensajes. La segunda, entre el sistema de dirección de la economía y su filosofía empresarial, la relación Oferta-Demanda-Eficiencia, y las concepciones de orden ideológico respecto a las funciones de la Publicidad, las Relaciones Públicas, el Marketing, etc. El balance temático de las investigaciones

refleja mediaciones ideológicas, institucionales, discursivas en correspondencia con los contextos sociopolíticos del país, y con las corrientes de pensamiento hegemónicas del campo de la comunicación a nivel internacional indistintamente. La falta de espacios de publicación, así como de implementación de una política institucional en tal sentido, ha circunscrito el diálogo entre especialistas a espacios informales, actos de defensa de tesis u otros eventos. (p.115)

1.2 Gestión de la Comunicación Interna

Rodríguez (1991) define la comunicación interna como el

conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.”(p.32)

Piñuel (1997) busca profundizar aún más, al definirla como un asunto de “comunicación corporativa, es la materia prima de la organización”, porque sin la comunicación interna la organización no existiría, por eso la comunicación interna se ha impuesto como “la disciplina de la gestión empresarial” (p.24)

Se considera, sin embargo, que en el apartado conceptual, ambos enfoques responden a la era analógica, y tienden a ser más parcializados en lo referido a enjuiciar la inmediatez en la transmisión de mensajes, aspecto que sí es contemplado por Andrade (2005), en Comunicación organizacional interna cuando define esta como “el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y el mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir al logro de los objetivos organizacionales” (p.88). Cervera (2004) por su parte, define la comunicación interna como “una herramienta fundamental en la gestión empresarial que pretende obtener la máxima rentabilidad del factor humano, es decir: una imagen positiva y un clima adecuado”. (p.49)

Así, es preciso destacar que autores como Andrade y Cervera Fantoni coinciden en que, la comunicación interna es un conglomerado de dispositivos de gestión, que independientemente del medio y la sustancia están encaminados a promover la comunicación de una organización con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o promover su cohesión interna y por tanto su rendimiento, de la forma más conveniente en cada caso. Tal y como destaca Graverán (2017) “comprende, mediante el empleo de diversos medios y canales, las estrategias y programas de comunicación”.

Además, tal como señalara Laffite (2013),

la gestión de la comunicación interna persigue optimizar el flujo de información-comunicación y las relaciones humanas entre las diferentes áreas de trabajo, y la dirección y sus trabajadores, para contribuir a la participación, el fortalecimiento de los valores, el buen clima y el trabajo en equipo. De este modo, se logran alcanzar los objetivos organizacionales con el máximo de eficiencia y calidad. La Comunicación Interna debe ser debidamente planificada, implementada y evaluada dentro de la Administración de la Empresa. Esta debe ir encaminada a acciones sistemáticas de promoción y divulgación de actividades que deberán recogerse en planes y estrategias.

Muñiz (2017) comprende justamente estas nuevas necesidades cuando habla de “motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados”(p.72). Se observa en ambos casos que la comunicación interna busca dirigirse a los trabajadores de las organizaciones teniendo entre sus metas alcanzar un clima adecuado en el desarrollo tanto de las tareas individuales como conjuntas. De lo contrario, con la incomunicación, lo que se produciría sería un déficit que desembocaría como señala Villafañe (1999), en “la fractura interna de muchas organizaciones y de la existencia de barreras jerárquicas, funcionales y geográficas” (p.223). Graverán (2017) añadiría que este resultado indeseado debe evitarse a toda costa “independientemente de la

misión, pues se deben dar a conocer los objetivos y políticas de la organización y conformar una identidad propia sobre la base de un clima de motivación y cordialidad.”

Así, según Guevara (2006),

la comunicación interna es responsabilidad y compromiso de todos los colaboradores de una empresa y debe ser participativa. (...) Hoy, los resultados son favorables con relación a la motivación e integración de los empleados de las compañías, pues han logrado mejoras productivas, descenso en los índices de conflictos laborales y un ambiente de trabajo positivo, pese a la crisis que vive el sector.

Además, quisiera puntualizar que gracias a ésta las empresas reafirman su propia identidad, transmitiendo el conjunto de valores que es compartido por los miembros de la organización, ya que, en cualquier sistema, el nivel de involucración de una persona puede verse aumentado o disminuido en función del sentimiento de pertenencia. Es necesario saber que la gestión estratégica de la comunicación interna es inseparable de la gestión organizacional, tanto como del material humano. Esto se conseguirá, invariablemente, a través del desarrollo de políticas y estrategias de comunicación dentro de los planes organizacionales. El método usado para informar tiene que ir en consonancia con el tipo de liderazgo llevado a cabo, pues la manera en la que se dirige una organización, como bien se ha dicho, lleva detrás una forma específica de comunicar y ello refleja a su vez, la forma de comunicar de los directivos de ésta. Un auténtico líder de la comunicación actúa en consonancia, es decir, forma parte del proceso comunicativo, sabiendo que existen informaciones que posee que pueden conseguir una mejorar en el papel de sus compañeros y que también puede beneficiarse de la información que éstos le pueden ofrecer.

Trelles (2000) en Cuba señala que la comunicación interna es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos “se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas

interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional”. El autor considera, a su vez, que en este punto de vista confluyen de manera concisa muchos de los anteriores, particularizando en el ámbito nacional el particular funcionamiento de nuestras mejores entidades, de cara al futuro del país, en la construcción de un socialismo próspero y sostenible.

1.3 Públicos (Público Interno)

En su artículo, “Los valores de la organización y el público interno, la base de la personalidad de la personalidad corporativa”, Ordeix (2009) señala que:

podemos ampliar la delimitación de los públicos internos a aquellos que influyen de forma directa la toma de decisiones de la entidad. En este caso se incluyen los accionistas y socios. El punto de vista que mejor se atañe a nuestro planteamiento es el de aquellos públicos que crean y dinamizan la cultura organizativa en tanto que definen y determinan la actitud colectiva, su manera de ser, sus valores y espacio o esfera de compromiso. El límite del público interno, depende de la propia subjetividad y grado de complicidad que tenga la compañía o institución con los colectivos sociales que la rodean. (P.60-61)

Por otra parte, Capriotti (1999) diferencia tres tipos de comportamientos en las organizaciones: la conducta comercial, la conducta institucional y la conducta interna. De hecho, una década más tarde, en la introducción de su libro “Branding Corporativo”, el autor terminaría cristalizando dicha idea al plantear que:

para las organizaciones es de vital importancia conocer cuáles son los públicos con los que se relacionan y saber cuáles son sus características e intereses, ya que ello condicionará la elección de los atributos del Perfil de Identidad Corporativa y la gestión de la Comunicación Corporativa de una organización. La Estructura de Públicos de una organización es el conjunto de públicos con los que una entidad tiene o puede tener relación, y vendrá definida por 2 procesos básicos: a) la identificación de los Públicos, y b) la jerarquización de los públicos de la organización. Así pues, la estructura de públicos de una organización estará conformada

por todos los públicos con los que ella establezca una interacción y por la priorización de aquéllos más importantes, todo ello en función de las características de la organización, de su relación particular con los públicos y de la situación en la que se encuentre. (Capriotti, 2009, p.34)

Mientras que Rubalcaba (2011) sostiene sencillamente que los públicos de una institución en general pueden definirse como: “grupos de personas que se ven afectados por las operaciones de la empresa, que son claves por su sensible capacidad para influir sobre los resultados empresariales y constituyen un elemento central en el entorno competitivo”

Volviendo a Capriotti (2009) es precisamente su interpretación de conducta interna,

lo que representa la forma en que la organización se comporta respecto a sus miembros. (...) En este sentido, la estructura representa a la organización, es su marco organizativo y dice mucho de sí misma en el ámbito interno. Se trata de cómo se hacen las cosas en la organización. Y finalmente, nos encontramos con lo que se manifiesta a través de la filosofía y la cultura corporativa: entendiendo estos conceptos como la misión, visión y valores de la organización y la forma cómo se comportan sus miembros. (...) La visión tradicional de la gestión de la Comunicación y la Conducta Interna se centra en cómo planificar ambas instancias para lograr la construcción de una imagen positiva de la organización en sus Públicos Internos. Pero una visión actual de la gestión de la Comunicación y de la Conducta Interna debiera tener en cuenta a los Públicos Internos como partícipes en el proceso de formación de la Imagen Corporativa dado que los miembros de la organización se encuentran en un lugar especial de influencia hacia los Públicos Externos debido al nivel de información y conocimiento que poseen de la organización misma. Que los empleados sean voceros de la organización donde trabajan, debería ser el objetivo central de la Comunicación Corporativa enfocada hacia los Públicos Internos. (p.61)

Esta visión resulta medular, en tanto va a la esencia global del concepto mismo. En Cuba, Irene Trelles (2002), califica al público interno de las instituciones estatales como:

Directivos o dirigentes de alto nivel: ubicados en la parte superior de la organización, y caracterizados por su responsabilidad en la toma de decisiones, con diferencias en cuanto a su tipo de relación con otros niveles en función de las características de cada empresa en particular.

Cuadros medios: escalón consecutivo con relación a los anteriores, por lo general, encargado de dirigir los procesos que llevarán a la práctica las decisiones tomadas por el nivel más alto de la organización, grupo más operativo y en relación más directa con la base.

Base: gran mayoría, trabajadores de la producción o servicios.

Visto lo anterior, el autor considera que para hacer un buen mapa de estos públicos es preciso conocer a fondo las circunstancias, así como el presente de cada institución, pero también el pasado histórico de sus relaciones con el entorno, así como su ambición en grados de influencia y complicidad con los variados colectivos sociales, a fin de evitar preconcepciones, o el formulismo innecesario. En este sentido, puede apreciarse una sutil divergencia entre el enfoque de Ordeix, más subjetivo y flexible, y la jerquización impuesta por Capriotti; si bien ambos persiguen el mismo objetivo de considerar al material humano, sujeto antes que objeto, se nota un cierto esquematismo que se contrapone al humanismo de Rubalcaba, o a los rígidos estamentos delineados por la doctora Trelles, que se afianzan a su vez en las complejas necesidades de la realidad cubana, no exenta de burocratismos que cada vez con mayor urgencia, se hace necesario reajustar, o incluso podar, para garantizar el adecuado funcionamiento de nuestras entidades.

1.4 Cultura Organizacional

El concepto de cultura organizacional parte del clásico estudio de Hawthorne, liderado por Elton Mayo y un grupo de investigadores de la llamada Escuela de las Relaciones Humanas de la Administración, los cuales trataron de investigar cómo los factores ambientales y las condiciones físicas afectaban el desarrollo

del trabajo. Sin embargo, dicho constructo se va desarrollando a finales de los años 70 con Pettigrew (1979, p. 574), quien la describe como: “sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado”.

El tema de los significados dio paso a lo que se conoce hoy como “simbolismo organizacional”, expresión que fue acuñada para expresar que un análisis de los símbolos y sus respectivos usos traerá consigo una comprensión completa de todos los aspectos de un sistema. Por ende, se estudiará mejor la cultura organizacional a partir de la revelación profunda de los aspectos de una organización (Dandridge, 1980). Posteriormente, Schwartz y Davis (1981) afirman que la cultura organizacional es: “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización” (p.33). Otro gran exponente, William Ouchi, señala los contenidos y funciones de la cultura a través de la siguiente definición:

La cultura de la organización consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado para que un nuevo empleado pueda percibir su influencia. (Ouchi, 1982, p. 49)

Mientras que el destacado autor Edgar Schein considera que una cultura organizacional depende de un número de personas que interactúan entre sí con el propósito de lograr algún objetivo en su entorno definido. Por lo que define la cultura organizacional como:

El patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la

manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas. (1988, pp. 25-26)

Cabe anotar que aunque esta definición es la más difundida y aceptada en los estudios de cultura organizacional, otro de los conceptos más consultados sobre este tema es el que aportó Calvo de Mora en 1991. Según el autor,

La cultura organizacional supone unas presunciones, unos valores, unos artefactos culturales que suponen tanto un control 'invisible' del comportamiento de los miembros de la organización, como un esquema de adaptación y supervivencia en las organizaciones y un esquema de transición y reproducción simbólica de las mismas. Todo esto no podría explicarse con la idea de clima pues se olvidarían los intercambios que tienen lugar en la organización, los procesos de consenso, la historia de cada organización, esto es, de todo un proceso que llega a formar una estructura simbólica que hace a cada organización distinta y peculiar. (Calvo de Mora, 1991, p. 112)

No es hasta la década de los 80 que comienza a visualizarse la aparición del término “subculturas” haciendo referencia a que la cultura de una organización puede sufrir cambios espontáneos, ya sea intencionados por la gerencia, o por causa de subculturas que podrían ayudar a reforzar la cultura principal, aunque dicha definición entra un tanto en contradicción con la que describen Martin & Siehl (1983, p.56) donde sostienen que: “la cultura es el comportamiento acostumbrado de las personas y la manera en cómo ven el mundo (historias, lenguaje y costumbres)”.

Dos de los aportes más significativos en la década del 90, lo hicieron Leal y Freitas. El primero asegura que:

La cultura organizacional caracteriza el conjunto de maneras tradicionales y habituales de pensar, sentir, decidir y reaccionar ante amenazas, oportunidades y problemas a los que se enfrenta una organización. Cultura organizacional es también un vínculo emocional que une a la organización, que la cohesiona. Está enraizada en los cimientos forjados por los fundadores de la organización, se nutre de sus héroes y mitos, de sus

metáforas y de sus símbolos, y forma una memoria colectiva que se autoalimenta con los éxitos y fracasos de la organización en el pasado y en el presente de su estrategia. (Leal, 1991, p. 19)

Por otro lado, Freitas en una extensa revisión bibliográfica acerca del concepto, contempla que la neutralidad es un aspecto común en los diversos artículos revisados, por lo que “politiza” el concepto de cultura como:

Poderoso mecanismo de control, que sirve para conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, despreciando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión. (Freitas, 1991, p. XIII)

Como puede apreciarse, a lo largo de este análisis diacrónico-conceptual, la cultura organizacional es una definición polisémica que sigue sujeta a interpretación, lo que nos coloca ante el desafío de “elegir bandos”, obligando a decantarnos por un concepto determinado, tomando como punto de partida las diversas perspectivas que a lo largo de la historia se han descrito sobre el término, pero con la certeza de que aún existe mucha inexactitud a la hora de ubicar dicho constructo en un referente conceptual más homogéneo. No obstante, a partir de estos aportes se puede considerar que la cultura organizacional encierra un sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, los cuales son el resultado de una construcción social constituida a través de símbolos y como tal deben ser interpretados. Dichos símbolos se encuentran determinados por el conjunto de normas, creencias, expectativas, mitos, valores, estilos de liderazgo, tipo de diálogo que se establece y que los individuos lo van incorporando en su práctica cotidiana dentro de la organización como el modo, más o menos correcto, de ser y de actuar dentro de ella. La cultura organizacional es parte constitutiva, esencial y de la propia naturaleza de la organización, no es estática, es de naturaleza dinámica y fluctúa en función de múltiples factores, siendo los más representativos aquellos relacionados con la dirección, las diferentes subculturas que emergen, las condiciones macroeconómicas y sociales en las que se inserta la organización y los elementos discursivos que contribuyen a

generar un sentido de identidad determinado. Citando a Bateman y Snell (2009), las culturas pueden clasificarse como "fuertes o débiles", en correspondencia con las características de las instituciones, sus resultados, el nivel de estabilidad, las motivaciones, el compromiso, el respaldo del personal, y a partir de las formas en que fluyen los distintos procesos cotidianos.

Por su parte, en el contexto cubano, existe una diversidad de trabajos que han contenido como objeto de estudio la cultura organizacional, donde se desarrolla un análisis descriptivo y de diagnóstico de las principales variables sociopsicológicas que tienen expresión en las organizaciones. Se han encontrado investigaciones asociadas al diagnóstico de la cultura en una empresa farmacéutica (Padrón 2004), en una institución universitaria (Hernández, 2014) y en una empresa de la industria sideromecánica (Pacheco, 2016). Asociadas a otras variables sociopsicológicas aparecen las investigaciones de Osorio (2004), quien relaciona esta cultura con proyecto de empresa, González (2008) y Rodríguez (2009) se enfocan en la influencia de la cultura a los procesos de cambio organizacional, mientras que Rivero (2009) lo integra con las variables liderazgo y clima organizacional, así como su impacto en el comportamiento directivo. Las investigaciones consultadas que derivaron en programas de entrenamiento sociopsicológicos para el fortalecimiento de la cultura organizacional, fueron las de León (2005) en una institución aeroportuaria, Triviño (2009) en una empresa de comidas rápidas, Rodríguez (2012) en una empresa de perforación y extracción de petróleo, Pérez (2012) en dos empresas, una de telecomunicaciones y otra comercializadora de combustible, Peña (2013) en una empresa de perfumería y cosmética y Álvarez (2015) en un telecentro provincial. Aunque los estudios sobre cultura organizacional en el contexto cubano, exploran de manera muy detallada la expresión que alcanza dicho constructo en las empresas y constituyen referentes importantes para describir cómo se vivencian, procesan y socializan, por parte de los sujetos, los patrones sociopsicológicos que la contienen, se está todavía lejos de fraguar un concepto autóctono, que no tribute en su totalidad a características, o elementos foráneos. No obstante, según resultados de estas investigaciones, se requiere complementar estos estudios desde metodologías que inviten a una de-construcción de esquemas mentales

para instalar nuevos contenidos que sean creados por los propios sujetos y que contribuya a la sostenibilidad de la propuesta.

1.5 Estrategia de Comunicación

Una estrategia de comunicación permite establecer metas claras frente al análisis de problemáticas comunicacionales previamente concebidas en un proceso investigativo y que determinan metas y objetivos claros para dar soluciones concretas a lo establecido previamente. Para (Fundora et al.2015) referenciado en análisis del Centro de Estudios de Ciencias Pedagógicas del Instituto Superior Pedagógico “Felix Varela” en el 2003, las estrategias mantienen:

la dirección inteligente, y desde una perspectiva amplia y global, de las acciones encaminadas a resolver los problemas detectados en un determinado segmento de la actividad humana. Se entienden como problemas discrepancias o contradicciones entre el estado actual y el deseado, entre lo que es y debería ser, de acuerdo con determinadas expectativas que dimanen de un proyecto social y/o educativo dado. Su diseño implica la articulación dialéctica entre los objetivos (metas perseguidas) y la metodología (vías instrumentadas para alcanzarlas).

Sobre este parecer Alonso-Baquer (2010) destaca la capacidad estratégica natural para resolver conflictos, eligiendo entre diversas posibilidades y alternativas de actuación. Para él, dicha concepción

surge de la necesidad de contar con reglas y métodos para un mejor logro de los fines con los medios que tenemos a disposición. Sus orígenes están ligados a la revolución científica de primera mitad del S. XX (concepción científica) y a la visión de la estrategia como conducta desde nuestros orígenes (perspectiva antropológica), sobrevivir para superar amenazas y conseguir la cohesión del grupo social. (p.25)

Aunque según Guevara (2006), la definición de la estrategia de comunicación como “la combinación de métodos, mensajes y planes para lograr objetivos de comunicación contribuye a sembrar confusión, más aún cuando estos objetivos de comunicación son principalmente objetivos de persuasión y de cambios de

actitudes.” Dicha confusión se agranda debido a que la organización de los mensajes y acciones de comunicación se rigen por el paradigma de Laswell (“quién, dice qué, a quién, cómo, cuándo, dónde”.). La autora sostiene que “esta operativización de las prácticas de comunicación no logra aislarse de los usos y gratificaciones de las teorías efectistas o las teorías de la persuasión del difusionismo en comunicación” (p.14). O en el caso de Matilla (2007) apunta que “una forma de conocimiento encaminada a la búsqueda de la forma más adecuada de satisfacer unos objetivos, unos fines, a través de la utilización de unos medios”.

Se quiere remarcar en el último ejemplo, que el enfoque reductivo e instrumental de la comunicación cuando se hace planificación bajo estas características, puede convertirse a la larga en un obstáculo, porque no recoge en su integridad la comunicación en toda su naturaleza, ni las características propias de las relaciones entre seres humanos situados socialmente. Ello contrasta con la mirada crítica de Guevara, o el punto de vista científicista de Alonso-Baquer, donde el perspectivismo va ligado a una concreción que no tiene por qué ajustarse a todos los casos. Por esta razón, opina que Capriotti (2009) resulta tanto más abarcador, cuando define estrategia de comunicación como:

el conjunto de lineamientos que establecerán el carácter de los objetivos, orientarán la asignación de los recursos, y señalarán la dirección de todas las acciones para el logro de las metas finales de la organización. En este sentido, la definición del Perfil de Identidad Corporativo constituye una toma de decisión estratégica para la organización, ya que define cómo quiere ser vista la entidad, y será el instrumento rector de toda la actividad de la organización, dirigida a desarrollar una Identidad Corporativa fuerte, coherente, diferenciada y atractiva para los públicos. En última instancia, definir el Perfil de Identidad Corporativa es establecer la Estrategia de Identidad Corporativa de la organización. (p.53)

Mientras que en Cuba, Fernández (2016) sostiene que

antes de plantearse la formulación de una estrategia comunicativa, se debe tener la información necesaria y suficiente. De esta forma permite responder a las preguntas de cada paso de la estrategia. Se conoce, además, claramente, la misión (para qué existe) y la visión (qué se propone alcanzar en un tiempo x) la institución que se traza esa estrategia, así como los escenarios futuros que proyecta alcanzar con su estrategia general dicha empresa.

Un análisis que claramente toma prestados elementos del propio Capriotti, para ajustarse a nuestra realidad particular, un medio social con problemáticas autóctonas que exige soluciones impostergables. A nivel nacional, las estrategias de comunicación suelen diseñarse por la identificación de un problema latente en la provincia, comunidad u organización determinada, aunque una metodología más prudente exija su puesta en práctica como resultado analítico de un diagnóstico elaborado. Con esto se aclara que aunque las estrategias de comunicación se diseñan y desarrollan para dar respuestas a las necesidades comunicacionales (posicionamiento, imagen, interacción, participación ciudadana, entre otras) que afecten a nuestras entidades, el máximo esfuerzo deberá aplicarse en dicho diagnóstico, para que el plan de acciones derivado del mismo resulte lo más efectivo posible.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS, METODOLOGÍA Y RESULTADOS

En el presente capítulo, se procede a caracterizar la entidad objeto de estudio, el Café “Centro Mercantil” de Cienfuegos, utilizando la profusa metodología, tanto teórica, como empírica, que se detalla a continuación. Partiendo del tipo de investigación utilizada, se logra definir la situación problémica de nuestra tesis, establecer el objetivo general, los objetivos específicos que tributan a este, y arribar a una solución satisfactoria.

2.1 Fundamentos metodológicos

La investigación se apropia de la perspectiva metodológica cualitativa, la que más se adecua a nuestras necesidades desde el punto de vista observacional. Su carácter multimetódico, desde un enfoque interpretativo, privilegia el naturalismo en su objeto de estudio, lo cual resulta idóneo para el muestreo y la triangulación de resultados, en el marco opinativo, o si hablamos de públicos internos en la conducta observable. Más que recopilar datos numéricos o estadísticos lo que se persigue es explorar a profundidad un contexto para interpretar de forma subjetiva la información disponible y hacer una caracterización. Además, se busca hacer énfasis en la comprensión de la experiencia e intereses, actitudes o percepciones de los diferentes actores estudiados.

Tipo de Investigación:

La investigación clasifica como un estudio exploratorio. Coincidimos con Sampieri et al., (2006) quien define los estudios exploratorios como aquellos encaminados a indagar en aquellos temas o problemas de investigación que han sido poco estudiados o que se posee poca información sobre ellos porque su abordaje anterior ha sido limitado, tal es el caso de la investigación que se presenta, donde; si bien existe una producción científica sobre los particulares, la misma no integra los conceptos que son necesarios para el estudio. Al respecto observa que: “Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos

con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real.” (pp. 100-101)

Situación problemática:

Partiendo de un diagnóstico previo, que arrojó resultados preocupantes en la matriz FODA, pudo recabarse la siguiente información:

- La dirección de esta institución es estratégica, ya que se rige por acciones que le permiten asegurar su desarrollo creciente a través del papel que juega el líder, encargado de trazar lineamientos concretos, transmitirlos y hacerlos visibles al resto de la institución. La asignación y aprobación de las tareas se hace partiendo de la experiencia de los profesionales que dirigen el Centro Mercantil, estos con el criterio de todos los miembros son los que toman las decisiones y de estas se derivan las tareas a cumplir por cada uno. Predominan en este proceso los:

Mensajes tareas: se pone de manifiesto para mantener el perfecto funcionamiento de la institución, a través de estos se orienta la información, participación, coordinación de tareas, quienes participan, cuando deben concluirse, etc.

Mensajes de mantenimiento: se ponen de manifiesto en la circulación de las normas, reglas, órdenes y maneras de hacer las cosas dentro de la institución.

Mensajes de contenido humano: se percibe en las relaciones interpersonales que se establecen en la institución. Se realizan reconocimientos y entregan estímulos a los trabajadores por sus resultados, promoviendo la motivación y el compromiso.

No obstante, cierto esquematismo en la distribución de las tareas, puede derivar a largo plazo en individualismos laborales. Además, se nota cierta inflexibilidad de los directivos ante cualquier idea innovadora (el típico burocratismo de “siempre se ha hecho así”) tirantez que, amparada en una

jerarquía de tipo descendente, crea celos o asigna roles demasiado estamentales a sus públicos internos, limitando la espontaneidad, y por ende nuevas posibilidades de autodesarrollo y crecimiento.

- En la institución se percibe un ambiente que no responde a los estándares de limpieza, confort, privacidad, aunque sí existen condiciones de iluminación y ventilación aceptables. Se manifiesta un buen clima laboral entre los trabajadores y se reconocen estas dificultades, por lo que resulta apremiante, desde el punto de vista interno, entrevistarse sistemáticamente con el personal de servicio para revertir las problemáticas detectadas.
- Se aplica un sistema de trabajo eficaz en cuanto a la asignación de tareas y responsabilidades a los subordinados. Se invierte adecuadamente el tiempo en reuniones, realizándose una vez al mes y en casos puntuales, alguna que otra de manera extraordinaria, en las que el papel de líder cumple su rol al facilitar el manejo y movimiento de los recursos, así como fomentar el buen comportamiento de los trabajadores en aras de cumplir las metas previstas. Sin embargo, las presunciones subyacentes básicas que terminan derivando en la subcultura propia de esta institución, a pesar de tener valores y artefactos correctamente delineados, se ven afectadas por el desinterés de muchos trabajadores hacia la historia de la misma, lo cual puede degenerar a largo plazo en una crisis de identidad.
- Cuenta con 2 grupos de WhatsApp Oficial, el primer grupo se encuentran los trabajadores y directivos, se emiten las informaciones claras y precisas dirigidas fundamentalmente al funcionamiento de la institución internamente y permite a todos los trabajadores dar su criterio u opinión del tema o indicación expuesta. El otro grupo que lo administra el comunicador de la institución brinda informaciones dirigidas a que el público interno y externo conozca el inmueble, su significado y razón de ser y además informa de todos los servicios y ofertas culturales y gastronómicas que brinda. La raíz del conflicto, en este caso, no se ubica en el apartado utilitario, o siquiera funcional, sino en el escaso uso

práctico que se le concede a este espacio. De hecho, esta ineficacia en la gestión comunicativa al nivel del comunicador, podrá parecer sutil, pero implica el desconocimiento de las aspiraciones, o incluso las particularidades de todos sus públicos internos, al no ser capaz de brindar una opción motivadora que despierte en los trabajadores mayor interés en el uso profesional de las TIC, observándose que este va en detrimento de opciones virtuales más atractivas. Las redes sociales, que se han convertido en algo cotidiano en la vida diaria, exigen interacción con los diversos públicos, ya sean internos o externos, y por este medio la institución pierde un activo valioso, haciendo un uso simbólico de ellas. Si bien el centro posee un grupo de Facebook y un perfil en Instagram, debido precisamente a esta razón, requieren de mayor perfeccionamiento en su diseño y publicar contenidos promocionales que logren impactar a un público objetivo.

- El proyecto, asume la comunicación como elemento fundamental para su desarrollo y equilibrio con el entorno, utilizando la comunicación formal como método que permite que la información se trasmita por las redes y canales oficiales con que cuenta la institución. Esta se materializa a través del envío y recepción de documentos oficiales, procedimientos, informes y normas, manteniendo de forma jerarquizada la transmisión de la información, entre jefes y subordinados, utilizando un lenguaje acorde a las proyecciones más cultas y genuinas de la institución. Para ello se usan los canales mediatizados que son los chats internos, correo electrónico y teléfono y canales directos que se dan en las reuniones, entrevistas y encuentros informales. A pesar de ello, la rigidez de este sistema, en un presente multimediatizado donde la descentralización no tiene que ser sinónimo de perder autoridad, crea una barrera adicional en la interdependencia, que atenta contra la rapidez y el flujo de los mensajes, dependiendo de la diferencia de estatus entre emisor y receptor, algo que resulta antidemocrático en una institución que aboga por la equidad.

- La comunicación interna de carácter descendente solo se produce desde el coordinador general del proyecto, quien a su vez se apoya en el otro coordinador y comunicador hacia los demás miembros de la institución según el rol que desempeñen, creando esquematismos y burocracias innecesarios en un lugar que no se caracteriza por la sobrepoblación de personal.
- La dirección de carácter horizontal se manifiesta entre los trabajadores de la misma área y en ocasiones entre miembros de diferentes áreas dependiendo del trabajo que se tenga que realizar. No se aprecia un nivel de compromiso con la institución que trascienda las horas hábiles.
- La dirección ascendente se percibe en los trabajadores de niveles inferiores únicamente cuando tienen algo que transmitir a sus jefes ya sean quejas, sugerencias, problemas personales entre otros.
- Enfoque de género, un flagelo heredado de la tendencia heteropatriarcal que condiciona parte de nuestra idiosincrasia. Se debe abogar por espacios comunicativos donde la igualdad de oportunidades sea definida por las capacidades particulares, no por un sexismo camuflado en la supuesta caballerosidad, o la condescendencia.

Tomando en cuenta lo anterior, se declara como:

Problema científico:

¿Cómo contribuir a una gestión eficaz de la comunicación interna en el Café “Centro Mercantil” mediante una estrategia?

Objetivo general:

Diseñar una estrategia de Comunicación interna del Café “Centro Mercantil” de la Provincia de Cienfuegos.

Objetivos específicos:

- Analizar los referentes teóricos relacionados con la comunicación, comunicación organizacional, gestión de la comunicación, comunicación

interna, público interno, cultura organizacional y estrategia de comunicación.

- Identificar las principales barreras comunicativas del Café “Centro Mercantil”

Objeto: Café “Centro Mercantil”

Campo: Comunicación Institucional

2.2 Métodos y técnicas investigativas

En una investigación de enfoque cualitativo se pueden utilizar técnicas de recolección de información que incluyen: revisión de documentos, la observación participante o no, interacción e introspección con grupos o comunidades, entrevistas abiertas, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales o registro de historias de vida. Mientras que el cuestionario con determinadas características y de forma justificada también es susceptible a ser incluido en un estudio cualitativo. En este caso particular se han seleccionado dos técnicas para acceder a la información necesaria en aras de caracterizar el trabajo de Comunicación Institucional.

Métodos empíricos:

Observación participante: El nivel de cercanía del investigador con la situación problemática, en sus sistemáticas visitas al local, no solo permitió ratificar el diagnóstico, sino recopilar datos en el medio natural, al estar en contacto social con los propios sujetos observados.

Análisis documental: Además de posibilitar al autor identificar los referentes de las ciencias estudiadas para sustentar los planteamientos, también resulta imprescindible la revisión de la literatura y los documentos propios del espacio objeto de investigación para servir de base o cimiento del resto de la información que más adelante se pueda captar mediante otros instrumentos. Partiendo de textos disponibles en las distintas agencias investigadas y sus páginas webs u otros sitios online asociados se extrae información útil principalmente para la descripción básica de estas y abordar aspectos relacionados a sus orígenes, distribución, mercados y otros. De este modo, se consultaron reseñas de la revista digital “Cuba Travel”, panfletos de la Oficina

del Conservador de la Ciudad de Cienfuegos, el artículo “La ruta del café en Cienfuegos, simbiosis de historia y cultura”, publicado en el semanario Cinco de septiembre (14 de agosto de 2023) por la periodista Dagmara Barbieri, la ficha del PDL, material facilitado por la entidad.

2.3 Caracterización del Café “Centro Mercantil”

El Café “Centro Mercantil” se encuentra ubicado en la manzana 97 del Centro Histórico Urbano, ocupando los lotes de terreno 235-236 antiguo y 1435-1436 moderno del Plano Oficial de la Ciudad de Cienfuegos. Calle de Santa Clara esquina a D´Clouet, hoy Ave. 50 No. 2911A-15 por la calle Santa Clara y 5001-09 por la calle D´Clouet.

El lugar donde hoy se ubica el llamado “Centro Mercantil” tuvo varios usos y propietarios en el período que data entre los años 1820 hasta 1883, año en el que se crea definitivamente el Café nombrado “Centro Mercantil”. Personalidades vinculadas a la historia de Cienfuegos se adjudican como propietarios del inmueble en esta etapa: Teófilo Somera y Roberto Barde en 1820; José Antonio Rodríguez en 1829; Don Tomás Terry y Adams en 1859 y Alonso y Suárez en 1883-propietarios arrendado del café nombrado “Centro Mercantil”-. No puede dejarse de mencionar que en este lugar nace y muere la destacada poetisa y patriota cienfueguera Clotilde A. del Carmen Rodríguez, la Hija del Damují, mujer que diseñó y confeccionó la bandera de Cienfuegos, símbolo de la ciudad.

En varios documentos oficiales de la ciudad aparece referencias del “Centro Mercantil” lo que muestra el valor de uso adquirido por el lugar y su importancia en la vida social del territorio, muestra de ello es: en 1889 aparece en el periódico La Verdad del 2 de enero de este año “Centro Mercantil” Café, cafetería y repostería propietario José Velis (arrendado); en 1892 en el Directorio Mercantil de la Isla de Cuba aparece José Velis como propietario (arrendado) en De Clouet No.5 de establecimiento que expende café y el único en la ciudad en el que se encontraba cafetería y repostería; en 1899 se menciona en el periódico “Libertad” del viernes 3 de febrero al “Gran Café Cubano” Centro Mercantil de José Velis.

En gran medida la presencia y reconocimiento de este inmueble y su valor de uso se debe a que finales del Siglo XIX y principios del XX se produce un auge de la producción cafetalera en el territorio derivada de la llegada de agricultores especializados en el cultivo del grano por lo que se requieren espacios públicos destinados a su comercialización. En el plano de la ciudad de esta época se representa una serie de inmuebles significativos en ese período y varios de ellos dedicados a la venta de café, con el número 35 aparece el Café “Centro Mercantil”.

Continúan las referencias al local en el período republicano y como datos representativos puede mencionarse que en 1943 en la Guía General de Cienfuegos se nombra al “Centro Mercantil” como establecimiento de expendio de café. Otra referencia ya en el período revolucionario, en la década del 60 aparece como propietario del inmueble Rogelio Chiong nacido en 1887 en Guangdong, China. En la década del 80 del siglo XX cambia su valor de uso, pasa a ser un comedor obrero de la Fábrica de Tabaco Quintero y Hermanos.

En la actualidad este espacio de alto valor patrimonial es conocido en la actualidad como Centro Urbano de Gestión y Desarrollo Sociocultural y Acogida de la “Ruta Café Guamuhaya”. Centro Mercantil. Lugar de gestión y acogida de la “Ruta Café Guamuhaya”, que cuenta con una infraestructura que permite brindar servicios a los excursionistas y senderistas y al resto de la población local.

El proyecto parte de una investigación realizada por un grupo de especialistas del Centro Provincial de Patrimonio Cultural en Cienfuegos, en el año 2013, que relacionaba los inmuebles vinculados a la arquitectura vernácula con la cultura cafetalera en las montañas de Guamuhaya. Como resultado de este trabajo obtienen diferentes lauros, uno de los más importantes, el Premio Nacional de Conservación y Restauración del Patrimonio; en la Categoría de Arquitectura Vernácula, entregado por la Cátedra Gonzalo de Quesada, presidida por el reconocido arquitecto Daniel Taguada. El mismo derivó en una propuesta de Ruta Turística Cultural y Patrimonial que relaciona al Centro Histórico Urbano de Cienfuegos, con la zona de montaña, perteneciente al mismo territorio.

Incide en la formación y desarrollo de este proyecto el grupo musical “Kfé Mezclado”, agrupación que promueve desde el espacio urbano una propuesta musical que recrea y revitaliza la música tradicional cubana, con una labor de sensibilización, con énfasis en los públicos jóvenes, generando conciencia de tradición y contemporaneidad.

Como Proyecto de Desarrollo Local y con el apoyo de la Dirección Provincial de Cultura se lleva a cabo en 2018 la restauración del Café “Centro Mercantil” como sede urbana. Este inmueble hoy forma parte del Centro Histórico Urbano de Cienfuegos, declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO, en el año 2005. En la actualidad se considera el café más antiguo entre los existentes en la ciudad, una valiosa edificación que posee identidad propia, espacio cargado de historia, de acontecimientos culturales desde su relación intrínseca con la Marca Café.

El Centro de Gestión de Desarrollo Sociocultural y Acogida de la Ruta Café Guamuha, “Café Centro Mercantil”, tiene bien definidos:

Su misión: consiste en convertir la Ruta del Café en un elemento fundamental de contribución al desarrollo socioeconómico del territorio cienfueguero, desde la puesta en valor de los recursos culturales generados por la creatividad y la innovación y que aporten de forma sustancial al turismo Local Sostenible.

Su visión: Lograr ser una institución eficiente y eficaz que acoja la responsabilidad social empresarial como fundamento para toda su membresía.

2.4. Estrategia de Comunicación Interna del Café “Centro Mercantil”

El diseño y la implementación de una estrategia son básicos en cualquier programa social y, especialmente, en una intervención que tiene la falta de comunicación como denominador común y una metodología de análisis de las relaciones sociales. Su relevancia es aún mayor, si a ello se le agrega el objetivo de incorporar la perspectiva de género a las políticas de empleo y formación como condición para aumentar su calidad y pertinencia, asegurar la igualdad de oportunidades e incrementar la equidad. Y cuando, además, esa intervención se propone salvaguardar la identidad de un inmueble con una historia tan rica, los requerimientos sobre las modalidades y contenidos de

dicha comunicación se complejizan. Por último, si la transferencia y diseminación de un modelo, sus metodologías y lecciones aprendidas, es el propósito último de la intervención, se impone una revisión del rol y el lugar de la Estrategia de Comunicación, para que resulte efectiva para el cumplimiento de los objetivos estrictamente comunicacionales y, asimismo, coherente con los ejes conceptuales y metodológicos del modelo del cual forma parte, siendo un instrumento para su gestión.

Lo que ha ocurrido con la estrategia en su conjunto y con cada uno de los componentes, es producto del aprendizaje colectivo que va ligado estrechamente a su implementación. Se ha llegado a él a través de un camino que avanza en espiral dialéctica, donde la práctica concreta y las experiencias diversas dentro de la institución imponen el ajuste, revisión y enriquecimiento de los presupuestos previos lo que, a su vez, requiere o se traduce en nuevos desarrollos teóricos y así sucesivamente. En definitiva, es el producto del proceso de recuperación crítica de lo hecho y lo aprendido en el tránsito entre el diseño y la implementación, que es propósito de esta tesis.

Metafóricamente, comunicarse es como “entrar en la orquesta”. Si entendemos por orquesta el orden de la acción y el carácter colectivo que poseen tanto el diálogo como el debate. Por tanto, acción y comunicación van de la mano, o sea que comunicación y cultura son dos elementos entrelazados. Penetrar en el área de lo comunicacional implica, necesariamente, adentrarse en dimensiones culturales, entendiendo por cultura los valores y representaciones que poseen comunidades y/o grupos. Por tanto, indagar en lo comunicacional, es necesariamente indagar en las representaciones, actitudes, nociones y preconcepciones vinculadas a prácticas concretas. Entender los modos de comunicación es acceder a pautas culturales, e indagar en las pautas culturales es introducirse en los modos de “hacer cosas” y los modos de “construir sentido”.

La premisa de partida que vertebra el complejo polinomio donde confluyen género, burocratismos, identidad y comunicación es que las representaciones que los diferentes actores intercambian entre sí a través de unos medios dados, proceden de dos fuentes: los discursos dominantes y circulantes previos

y circundantes al sujeto y las características concretas de este sujeto, incluyendo los discursos y prácticas que le son propios. Esto indica que los públicos estudiados no son receptores pasivos que reciben mensajes y se ajustan a ellos para decodificarlos en un único sentido. Los mensajes (y en este caso los estereotipos, la relación causa-efecto, el legado identitario, la lógica descendente) son introducidos indistintamente por hombres y mujeres: condicionan su mirada sobre sí mismos, pero también ellos interpretan en forma activa estos mensajes, de modo que los pueden aceptar, rechazar, reformular y recrear según sus propios esquemas interpretativos.

La contrapartida entonces es que, a través de la emisión de nuevos mensajes, direccionados a revisar y cuestionar los previos y dominantes, tanto los estereotipos de género, como el individualismo o el pensamiento acrítico puedan ser identificados primeros y modificados luego. El éxito de la comunicación, entonces, no radica tanto en la eficacia con que el mensaje emitido se ajusta a un medio y a códigos ya preestablecidos o previamente compartidos sino en la capacidad de generar instancias de intercambio y puesta en común entre sujetos que apunten a la revisión y a la transformación de lo instituido previamente. Nos comunicamos para lograr cosas y logramos cosas en la medida que podemos establecer las relaciones comunicacionales adecuadas.

En esta línea, una primera cuestión a tener en cuenta es que una estrategia comunicacional constituye un proyecto comunicativo que, como tal, puede y debería integrar un campo mayor constituido por la planificación de proyectos sociales. Social, en la medida que la comunicación es una práctica social relevante. Social también en la medida en que los proyectos comunicativos (por desarrollarse en escenarios sociales concretos y en función de objetos sociales) toman del campo de la planificación y evaluación de proyectos sociales parte de sus herramientas, así como también del área del marketing social. Y social, por último, en la medida en que ambos apuntan directamente a modificar situaciones. De este modo, la estrategia de comunicación aquí desplegada estará constituida por toda práctica planificada de intercambios comunicativos, en atención a modificar una situación inicial para pasar a un escenario nuevo considerado mejor respecto del primero. Naturalmente,

concebir la misma como un proyecto comunicacional implica pensar en sus alcances, y estos guardan relación con los niveles de involucramiento y participación que se le otorga a los públicos destinatarios o poblaciones meta del proyecto. La presente asume tres tipos de alcance, (que idealmente deberían coexistir) correspondientes a tres niveles diferentes de comunicación posible que van desde el más restrictivo al más amplio:

Información: supone transferir información sobre un asunto de relevancia para el público a la que va dirigida en cantidad y calidad suficiente.

Opinión: corresponde a un nivel más complejo de relación comunicativa, en la cual los destinatarios (sujetos, ámbitos o instituciones) pasan a ocupar el rol de participantes emitiendo opiniones sobre los asuntos que les son propuestos.

Decisión: los destinatarios pasan a ocupar un rol de decisores respecto de los objetivos y temas que se manejan en el quehacer institucional. Implica un proyecto interactivo y una modalidad participativa de planificación y gestión. Sin subvertir el orden de jerarquías, los participantes pueden decidir sobre los asuntos del proyecto en la medida que beneficien objetivamente a la entidad, lo que supone una adecuada y oportuna información, el reconocimiento de acuerdos sobre la base del diálogo, diferencias, mecanismos adecuados de discusión y toma democrática de decisiones.

Para que este proyecto comunicacional logre mostrar una realidad nueva (informar), cuestionar y revisar lo previo (generar opinión) y modificar prácticas y actitudes (tomar decisiones), se requiere el conocimiento de los perfiles, expectativas y necesidades de los destinatarios, habilitar y valorar las instancias de intercambio y desarrollo de estrategias y productos comunicacionales funcionales, específicos o adaptados al para qué de la estrategia y a las peculiaridades de los públicos. Mirado desde el Café “Centro Mercantil”, corresponde recordar que internamente posee un público destinatario que se agolpa en torno a dos grandes objetivos: el fortalecimiento institucional a todos los niveles y la optimización exponencial tanto de las condiciones como de las relaciones de trabajo, a partir de metodologías y acciones precisas.

Al adoptar este enfoque, la Estrategia de Comunicación se constituye en una herramienta para que el quehacer institucional sea revisado, incorpore la mirada de género (tanto en la teoría como en la práctica) innove en rubros como la gestión y el liderazgo, y en sentido general, incluya el sentir de los trabajadores. También quisiera subrayar lo concerniente a la generación de espacios para el diálogo y la participación con el personal de todas las áreas de trabajo, de una forma flexible y exenta de autoritarismos, pues se trata de una tarea colectiva cuya sensibilidad pasa por lo administrativo, lo técnico y lo humano y donde la dimensión personal resulta primordial. Como ya hemos visto con anterioridad en el primer capítulo, el sujeto de aprendizaje, con independencia de su medio es la propia persona, es la experiencia personal la que se problematiza y se constituye, primeramente, en material de análisis crítico y propositivo después. En ese sentido, es esencialmente y con más intensidad que cualquier otro, un autoaprendizaje, como decía el maestro Paulo Freire, “un aprender a reaprender”.

De hecho, los estudios referidos al grado de eficacia alcanzado por los programas y estrategias indican que uno de los elementos que dificultan su éxito suele ser, como cabía esperar, la “falta de información” entre los públicos involucrados en el mismo. Por ende, la experiencia demuestra que el principal obstáculo a sortear para lograr un diseño exitoso (entendiendo por tal el que logra efectivamente que sus acciones redunden en un beneficio tangible) no es otro que la barrera comunicacional. Sortearla supone, lograr articular un discurso unívoco y distintivo que permita una clara identificación de las fortalezas y debilidades, mantener una identidad fuerte que identifique y diferencie al inmueble de otros similares y obviamente una estrategia de promoción y comunicación dirigida hacia el público meta, centrada en la búsqueda de “sintonía” entre las necesidades y los intereses de estas poblaciones y los objetivos y modalidad de gestión del programa.

En la actualidad, la mayor parte de los organismos de nuestro país tiende a incorporar el componente comunicacional en el diseño de sus programas, al entenderse que el logro de sus metas está supeditado a la calidad comunicacional que se establezca con los diversos interlocutores. Sin embargo, todavía falta un largo camino por recorrer. En un universo tecnológico

caracterizado por enormes flujos de información sobre una vasta oferta de servicios y emitidas desde multiplicidad de fuentes y desde diversidad de canales, la información también circula en forma indiscriminada, produciendo saturación, redundancia y finalmente, indiferenciación de las ofertas. Descarte y selectividad son dos rasgos predominantes del modo actual de circulación de información, a tener en cuenta a la hora de pensar cómo, dónde, y a quiénes comunicar, si revisitamos a Laswell. Ello supone un enfoque estratégico de la comunicación.

A la necesidad de transmitir la información adecuada hacia el público identificado, se suma la de garantizar la posibilidad de que este público identifique y diferencie la propuesta estratégica del resto de propuestas circulantes, así como la necesidad de favorecer la comprensión y adhesión al programa, con un enfoque dialógico. En esta tesitura, posicionamiento, diferenciación, imagen, llegada al público, intercambio y respuesta, son áreas de trabajo, desafíos que han de abordarse en forma conjunta y que a la larga, conforman el diseño de cualquier plan de comunicación estratégica. Su aplicación al Café “Centro Mercantil” gira en torno a los siguientes ejes metodológicos:

- Concepción integral y sistémica, para abordar conjuntamente los diversos ámbitos de una política de formación y los diferentes espacios y dimensiones donde opera y se retroalimenta la desigualdad, la morosidad y otras insatisfacciones relacionadas a la jerarquía laboral, o incluso los tiempos de respuesta.
- Lógica de proceso, con un margen de monitoreo que permita visualizar el efecto acumulativo de la construcción del conocimiento, que se va rediseñando y ajustando durante la práctica.
- Un modelo de gestión más flexible, participativo, multiactoral e institucional que promueva el diálogo social en torno a la formación, las articulaciones y coordinaciones como mecanismos de gestión, retroalimentación y construcción conjunta (no solo a nivel de la directiva) entre sus componentes, así como entre teoría y práctica, potenciando así la inclinación de los públicos, desde el pensamiento introspectivo e inconsciente, a la acción directa y consciente.

Al mismo tiempo, estos ejes metodológicos toman en cuenta desafíos comunicacionales básicos, tales como:

- Lograr que se perciba la articulación entre lo que ofrece la propuesta y las realidades y demandas de los potenciales usuarios (hombres y mujeres, sector productivo, las distintas categorías de personal), salvando adecuadamente la distancia entre lo que existe y lo ideal.
- Establecer un vínculo, en la medida de lo posible, con los potenciales usuarios/beneficiarios del plan de comunicación.
- Lograr reconocimiento y legitimidad tanto dentro como fuera de la institución, así como de las personas interesadas en cambiar su mentalidad, y capacitarse.
- Valorizar la propuesta frente a otras más fragmentarias, o menos sólidas.

2.4.1. Público interno

El público interno está formado por las personas que se encuentran ligadas a la institución directamente, estos se dividen en áreas de trabajos y cada uno desempeña una función diferente. En el caso específico del Centro Mercantil cuenta con una planilla aprobada de trece trabajadores que ocupan los cargos de:

- Coordinador General.
- Técnico A Gestión Económica (1)
- Coordinador Ejecutivo.
- Especialista B en Gestión Comercial (1)
- Comunicador (1)
- Asesor B Jurídico. (1)
- Económico.
- Especialista B en Gestión Económica (1);
- Coordinador de programas y servicios culturales (1)
- Dependientes (5)
- Técnico de luces y sonido (1)

- Auxiliar de limpieza (1).

En el centro se encuentran laborando actualmente 10 trabajadores, y tienen cubierta la plaza de Comunicador. En este particular es que el autor asume la creación de una estrategia de comunicación coherente y que permita posteriormente elaborar los manuales de Identidad Visual, Protocolo y Crisis, documentos que no posee el Proyecto. Para esta estrategia se definieron los siguientes objetivos:

2.4.2 Objetivos de la Estrategia de Comunicación Interna

- Consolidar los valores de la cultura organizacional y la autoimagen del Café “Centro Mercantil” entre los miembros del público interno mediante la divulgación de los valores institucionales.
- Elevar los niveles de motivación laboral y participación en la toma de decisiones del público interno.
- Desarrollar habilidades comunicativas, discursivas y principios éticos en el público interno del Café “Centro Mercantil”
- Incrementar y perfeccionar los canales de comunicación institucional en función de su uso real y expectativas por parte del público interno.
- Establecer un eficiente sistema de gestión de información/comunicación para situaciones de cambios y transformaciones y cambios en la entidad y en el entorno.

2.4.3. Tiempo de duración de la estrategia

El tiempo de duración de la Estrategia de comunicación está determinado para 3 años, comenzando su implementación en enero del 2024 y concluirá con una etapa de evaluación en el año 2026.

2.4.4. Plan de Acciones

De esta suerte, si tomamos en cuenta las dificultades arrojadas por el diagnóstico, así como todo lo visto anteriormente, la estrategia de comunicación más idónea en el Café “Centro Mercantil” debe incluir las siguientes acciones:

- Presentar y aprobar en el Café “Centro Mercantil” la Estrategia de Comunicación Interna que da respuesta a las problemáticas arrojadas por el diagnóstico.
- Presentar a los trabajadores los resultados de la Estrategia de Comunicación.
- Elaborar un Manual o Plegable de Bienvenida para el Café “Centro Mercantil”
- Diseñar la página Web del Café “Centro Mercantil”
- Implementar un chat de Comunicación Interna
- Diseñar mensajes de bien público encaminadas a fomentar los valores como:
 - a) Cooperación
 - b) Unidad
- Entrega de reconocimientos a los trabajadores destacados.
- Envío de tarjetas de felicitación o un mensaje de la Dirección del PDL a los subordinados en fechas como:
 - Cumpleaños
 - Día de las Madres y Padres
 - Día de la Mujer
 - Año Nuevo
 - Cualquier otro.

Acciones de capacitación en Materia de Comunicación:

1. Curso sobre técnicas del discurso, la Oratoria y la participación popular
2. Curso sobre buenas maneras de comportamiento, protocolo y ceremonial
3. Curso de Gestión de Comunicación Institucional
4. Curso de Manejo de redes sociales y generación de contenidos

5. Curso de modernos métodos y estilos de dirección basados en el trabajo en equipo y el aprovechamiento de la inteligencia colectiva, la innovación y la creatividad
6. Desde el punto de vista interno, generar canales de acceso viables a la comprensión y finalidad de la estrategia.
7. Habilitación de intercambios comunicacionales realmente democráticos que enriquezcan la misma.
8. Eliminar a largo plazo el flujo ascendente y descendente de mensajes, heredados de la etapa analógica, en aras de fomentar una total horizontalidad, cercanía e interdependencia.
9. Creación de incentivos que estimulen la competencia sana del público interno, aumentando la eficiencia laboral, y el sentido de pertenencia. Los mismos deberán realizarse tomando en cuenta los presupuestos, pero asumiendo que el componente idealista debe equipararse al práctico.
10. Asignación de roles laborales que no contemplen el género como punto de partida, sino la capacitación para el puesto.
11. Un claro reconocimiento de las características y beneficios objetivos de las propuestas para sus potenciales usuarios (mayores incentivos).
12. La legitimación de la presente estrategia por parte de la entidad objeto de estudio (Credibilidad institucional).

CONCLUSIONES

El rol de la Estrategia de Comunicación Interna es el de proveer a las instituciones de herramientas conceptuales, metodológicas y operativas para poder desarrollar actividades de comunicación, promoción y transferencia hacia sus determinados públicos y beneficiarios. No cabe duda de que asumir el diseño e implementación del proyecto comunicacional en forma conjunta, mientras se promueve el involucramiento de sus actores esenciales, no solo incrementa la pertinencia y la apropiación de la propuesta sino que se constituye en una metodología para concretar el eje de fortalecimiento interno, especialmente si se han limado las fallas arrojadas por un diagnóstico certero, e incrementado el fortalecimiento de las capacidades técnicas comunicacionales.

-Se analizaron a fondo los referentes teóricos relacionados con la comunicación, comunicación organizacional, gestión de la comunicación, comunicación interna, público interno, cultura organizacional y estrategia de comunicación, que fueron de una ayuda inestimable en la elaboración de este trabajo.

- Se identificaron las principales barreras comunicativas del Café “Centro Mercantil”, mediante la aplicación de un Diagnóstico de Comunicación.

- Se diseñó la Estrategia de Comunicación interna para el Café “Centro Mercantil”, que da respuesta a las problemáticas arrojadas en la aplicación del diagnóstico, en aras de erradicar los errores consignados tanto en la teoría como en la práctica.

RECOMENDACIONES

Al Café “Centro Mercantil”:

- En la medida de lo posible, implementar la estrategia de comunicación concebida, con sus diferentes acciones.
- Contratar un diseñador web con carácter inmediato
- Agregar la revisión sistemática de las presunciones subyacentes básicas a las tareas del comunicador, teniendo presente que el clima laboral, las bajas laborales, o el futuro desarrollo de la institución dependerá del compromiso con que estas se asuman, inconscientemente o no, por parte de los públicos internos.
- Abogar por un mando descentralizado, por la horizontalidad y la interdependencia. Aprender, realmente, a delegar a partir de la confianza.
- Legitimar todas las opiniones de los públicos, en tanto tengan una validez colectiva que contribuya a la eficiencia de la entidad, no desde una visión y una misión monolíticas, sino decantándose ante todo por el componente humano.

A la Universidad:

- Que si así lo estima pertinente, contribuya a la divulgación de esta tesis en instituciones con problemáticas similares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Aguado, Juan M. (2004). Introducción a las Teorías de la Información y la Comunicación. Departamento de Información y Documentación. *Facultad de Comunicación y Documentación*.
- Aguilar, G. A., (2005). „El campo académico de la comunicación en México como objeto de análisis auto- reflexivo” en *La comunicación en México: Diagnósticos, balances y retos*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y CONEICC.
- Aguilera, J. (2007). El aquí y el ahora de la comunicación en la empresa. *Revista de comunicación*, (1), 26-28.
- Andrade, H. (1991). *Hacia una definición de la comunicación organizacional*. En Fernández, C. (comp.), *La comunicación en las organizaciones* (pp. 29-34). Trillas
- Andrade, H. (2002). *Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación*. En Fernández, C., *La comunicación en las organizaciones* (pp. 88-97). Trillas
- Andrade, J. A. (2012). *El campo de estudio de la comunicación organizacional en México, sus relaciones institucionales y la generación de conocimiento*. En De la Peña, G. & Gervasi, F. (coords.), *Memoria: XXIV Encuentro nacional AMIC La investigación de la comunicación y su incidencia social: análisis sobre la construcción del campo de estudio y la producción de conocimiento* (pp. 1064-1070). México: Universidad Autónoma de Coahuila y AMIC

- Arango, F. A. & Pulgarín, L. F. (2011). *Origen y evolución de la comunicación en Antioquía, a partir del testimonio de algunos de sus protagonistas*. Antioquía: Corporación Universitaria Lasallista
- Aravena, S. (2007). La comunicación organizacional es algo más que una moda. *Revista RE-Representaciones: periodismo, comunicación y sociedad* (3), 111-120.
- Benítez, L. (2005). *La investigación de la Comunicación Social en Cuba (1994-2004). Estudio preliminar*. Trabajo de Diploma. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- Bermúdez Rus, Coral (2016). *La comunicación interna en las organizaciones*. (Tesis de Máster) Universitario en RR.HH.
- Bourdieu, P. (2002). *Campo intelectual y proyecto creador*. Araújo, Nara y Teresa Delgado. *Textos de teorías y crítica literaria* Parte I. ENPSES.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Colección Libros de la Empresa
- Ceballo, M. (2006). *Apuntes inconclusos. La investigación de la Comunicación Masiva en Cuba desde 1994 hasta el 2004*. Trabajo de Diploma. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.
- Fernández Hernández, T., & Batista Quintero, L. R. (2016). Estrategia de comunicación interna para la gestión del conocimiento sobre desarrollo sostenible en la zona de defensa de la Sierrita, municipio Cumanayagua. *Universidad y Sociedad*, 8(4). pp. 22-31. <http://rus.ucf.edu.cu>
- Fuentes Navarro, Raúl (1998). *La emergencia de un campo académico: continuidad utópica y estructuración científica de la investigación de la comunicación en México*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) y Universidad de Guadalajara, México.
- Fundora, Y. S., Mirabal, R. R., Becerra, H. C., & Arávalos, D. D. (2015). Estrategia de comunicación para las revistas científicas del CENSA. *Ciencias de la información*, (25) 23 - 28.

- Graverán D. (2017). *Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna para el Centro Nacional de Biopreparados*. Trabajo de Diploma. Facultad de Comunicación. Universidad de la Habana
- Guevara, L. (2006). *Comunicación Estratégica para las Organizaciones*. CIESPAL. Editorial "Quipus".
- Laffitte Santiesteban M.E. (2013). *Manual de la Comunicación Interna*. Cubatur.
- Lozano Rendón, José Carlos (Ed.) (2005). *La comunicación en México: Diagnósticos, balances y retos*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y CONEICC.
- Marques de Melo, José (2001). Identidad del campo de la comunicación: estrategias para salir del gueto académico". *Revista Diálogos de la Comunicación*, 62, 26-33.
- Martell., (2004). *La producción de conocimientos sobre la comunicación en México. La recuperación de sus referentes conceptuales. En Hacia la construcción de una ciencia de la comunicación en México. Ejercicio reflexivo 1979 – 2004*. Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación.
- Martín Serrano, Manuel. (1990). La epistemología de la comunicación a los 40 años de su nacimiento". *Revista Telos*, 22, 65- 75
- Muñiz R. (2017). *Marketing en el Siglo XXI*.
- Muriel M. L., R. G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque social de relaciones públicas*. Andina
- Olivera Pérez, Dasniel y Jorge Luís Salas Hernández (2006). *Pasión y Prejuicio. Acercamiento histórico a la investigación en Comunicación Social en Cuba (1970 - 1989)*. Trabajo de Diploma. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- Ordeix, E. (2004). *Los valores de la organización y el público interno, la base de la personalidad corporativa*. Facultat de Comunicació Blanquerna-Universitat Ramon Llull.

- Orozco, Guillermo (1997). *La investigación de la Comunicación dentro y fuera de América Latina. Tendencias, perspectivas y desafíos del estudio de los medios*. Ediciones de Periodismo y Comunicación.
- Paula Lojo, Andrea (2011). *Los públicos internos en la construcción de la imagen corporativa*.
- Peña Ferreiro C., B. H. (2011). *Manual de Gestión de la Comunicación*. Trabajo de Diploma.
- Piedra Salomón, Y. (2005). *La investigación de la Comunicación Social en Cuba*. Trabajo de Diploma. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- Rodrigo Alsina, Miquel (2001). *Teorías de la Comunicación Social. Ámbitos, métodos y perspectivas*. Aldea Global.
- Rodríguez de San Miguel, H. A. (1991). *Hacia una definición de la comunicación organizacional*, en FERNÁNDEZ COLLADO, C. *La comunicación en las organizaciones*. Trillas, 29-34.
- Saladrigas Medina, H. M., (2005). *Coordenadas cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para un enfoque teórico metodológico de la investigación de la Comunicación Organizacional*. Tesis de Doctorado. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- Saladrigas Medina, Hilda (2005). *La epistemología. Un terreno de urgentes reflexiones y necesarias aportaciones en el campo de la comunicación" en Comunicología. Temas actuales. Félix Varela*.
- Saladrigas Medina, Hilda (2021). *La comunicación para el cambio social: una aspiración dentro del campo académico de la comunicación social en Cuba*. Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina.
- Saladrigas Medina, Hilda y Olivera Pérez, Dasniel (2009) *El campo de la comunicación en Cuba. Un recorrido preliminar*. *ALCANCE: Revista Cubana de Información y Comunicación*, 1(1)

- Saladrigas Medina, Hilda y Olivera Pérez, Dasniel (2009) El campo de la comunicación en Cuba. Un recorrido preliminar. *ALCANCE: Revista Cubana de Información y Comunicación*, 8(1).
- Sanchez Ruiz, E. E., (2002). La investigación latinoamericana de la comunicación y su entorno social: notas para una agenda", en *Diálogos de la Comunicación*, 64, 24-35
- Sánchez Ruiz, Enrique (2000). *La investigación latinoamericana de la comunicación en tiempos neoliberales: nuevas condiciones, retos y posibilidades* en, Franz Portugal Bernedo (ed.) *La investigación en Comunicación Social en América Latina 1970-2000.*, 318-331. ApFacom
- Saperas, Enric (1998). *Manual Básico de Teoría de la Comunicación*. CIMS.
- Tessi, M. (2015). *Comunicación interna integrada*. Zigzag.
- Torres L. (2012). *Manual de Gestión de la Comunicación Organizacional*.
- Trelles I. (2000). *Comunicación Organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba*. Espacio
- Trelles I. (2002). *"Modelo de gestión de la comunicación en organizaciones"* Tesis de Doctora en Ciencias de la Comunicación. Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación.
- Trelles Rodríguez I. (2001). *Comunicación Organizacional*.
- Trelles, I. (2004). *Comunicación organizacional. Selección de lecturas*. Félix Varela
- Vassallo de López, M. I. (1999). La investigación de la comunicación: cuestiones epistemológicas, teóricas y metodológicas. *Revista Diálogos de la comunicación*, 56, 12- 27.
- Vassallo de López, M. I., Fuentes Navarro, R., (2001). *Reflexiones sobre el estatuto disciplinario del campo de la comunicación en Comunicación. Campo y objeto de estudio. Perspectivas reflexivas latinoamericanas*. Universidad de Guadalajara.
- Villafañe, J. (1999), *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide.

ANEXOS

Anexo 1



Café “Centro Mercantil” (2018)
(Fuente: Internet)

Anexo 2



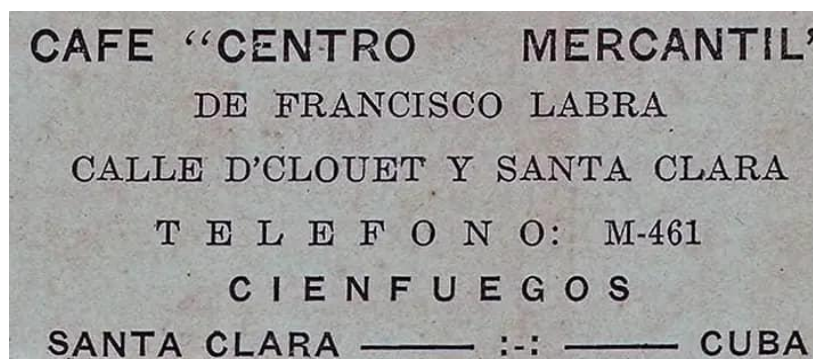
Café “Centro Mercantil” (2023)
(Fuente: Internet)

Anexo 3



*Logotipo oficial del Proyecto de
Desarrollo Local
“Ruta del Café Guamuhaya”*
(Fuente: Internet)

Anexo 4



Tarja Oficial Café “Centro Mercantil”
(Fuente: Archivo)

Anexo 5



Grupo Musical “Kfé Mezclado”

(Fuente: Sitio Web)

Anexo 6



Ofertas Gastronómicas Café “Centro Mercantil”

(Fuente: Sitio Web)

