



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Título: Diagnóstico de Comunicación en el Gran Café Cubano Centro Mercantil en Cienfuegos

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

Autor: Lilianny Rojas Santana

Tutora: Lic. Dunia Villafañá Manresa

Cienfuegos

2023

Dedicatoria

A mis padres, hermana, esposo e hijo que siempre estuvieron ahí para estimularme, aconsejarme, apoyarme y llegar conmigo hasta el final de mi meta.

A todos los profesores que me acompañaron durante los cinco años de carrera, y me aportaron los conocimientos y herramientas necesarias para llegar a feliz término.

A la tutora asignada, quien dedicó espacio de su tiempo para orientar y asesorar este trabajo investigativo.

A otros colaboradores con marcada experiencia vinculados a la docencia, que me aportaron vías y métodos para incorporarle mayores elementos de análisis a este trabajo.

Agradecimientos

A mis padres que han sido el ejemplo a seguir desde mi formación como estudiante, luego como trabajadora y quienes me han apoyado siempre para vencer todas las metas que me he propuesto en la vida.

A mi única hermana que ha estado siempre ahí para ofrecerme su ayuda y orientación metodológica dado a su experiencia como profesional.

A mi pequeño hijo, que ha sido mi inspiración para hoy vencer uno de mis retos personales.

A mi esposo que siempre apostó a que no flaqueara en continuar la carrera para llegar a la recta final.

A profesores de la carrera y otros muy allegados del gremio educacional, quienes influyeron en mi formación y orientación para desarrollar este trabajo de tesis.

A directivos y trabajadores del Gran Café Cubano Centro Mercantil, lugar donde desarrollé mi investigación, quienes estuvieron dispuestos siempre en aportar elementos y datos que hoy se reflejan en el texto de este diagnóstico.

A mi revolución que, con sus bondades y principios, permiten que muchos lleguemos a cumplir sueños y ser profesionales.

Resumen

La comunicación institucional es uno de los factores claves de cualquier entidad, pero en el caso de las organizaciones vinculadas a los servicios y a la actividad

cultural, se constituye en la pieza clave de las estrategias de gestión. Sin embargo, aún existen dificultades en algunas instituciones que no priorizan la comunicación en su gestión. Esta situación se confirmó durante las prácticas laborales en uno de los centros más importantes del Proyecto de Desarrollo Local del municipio: el Gran Café Cubano Centro Mercantil. Lo cual permitió definir la situación que presenta la comunicación del Gran Café Cubano Centro Mercantil en Cienfuegos. Se planteó como objetivo Diagnosticar el estado actual y potencial de la comunicación del Gran Café Cubano Centro Mercantil en Cienfuegos. La investigación de tipo descriptiva que, guiado por objetivos específicos asociado al análisis de los fundamentos teórico-metodológicos relacionados con la comunicación, la aplicación de métodos empíricos de entrevistas, observación, análisis de documentos y cuestionarios para caracterizar la comunicación, desde los cuales se pudo determinar el diagnóstico de la comunicación. En este trabajo se presentan las ideas que asumió la investigadora para el estudio diagnóstico y los resultados que se asumen como punto de partida para la elaboración de la estrategia de comunicación.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Marco Teórico.....	6

1.1 Proceso de comunicación.....	6
1.2 Diagnóstico de la Comunicación. Aspectos conceptuales y metodológicos..	12
Capitulo II Metodología y Análisis de resultados.....	17
2.1 Metodología utilizada en la investigación.....	17
2.2 El contexto de estudio.....	21
2.3 Resultados del diagnóstico de comunicación.....	28
Conclusiones.....	42
Recomendaciones.....	43
Bibliografía.....	44
Anexos.....	49

Introducción

En los últimos tiempos en los patrones de gestión se reconoce, la complejidad que enmarca para las instituciones desarrollar la capacidad de adaptarse y comunicarse con sus sectores de intereses, en consecuencia, se hace necesario gestionar la comunicación en correspondencia con los propósitos misionales que la definen. En este marco, la comunicación ocupa un lugar importante, sobre todo, porque se considera una herramienta estratégica para el logro de los objetivos de la organización y es considerada un factor de éxito en las instituciones.

En este caso, resulta primordial y se trata de conducir a la institución a desarrollar mejor el trabajo, a elevar el nivel de competitividad y a proveer a la dirección, de las herramientas necesarias para la toma de decisiones y para la obtención de retroalimentación, al tiempo que se convierte en un entorno positivo, consistente y armónico.

En este propósito, la comunicación se convierte en un elemento fundamental de regulación y estabilización que puede ayudar a poner en evidencia problemáticas institucionales, y responder de manera táctica y rápida a la diversidad de situaciones y nuevas realidades en las que se encuentra involucrada la institución. Téngase en cuenta que la comunicación hacia el público externo debe cubrir las necesidades comunicativas de los distintos públicos y generar el acercamiento a la institución, lo cual constituye un factor de triunfo para el logro de los objetivos de las misiones que la definen (Estrada & López, 2021).

Estudios realizados entre el 2000 y el 2023, reconocen que la gestión de la comunicación institucional es importante tanto para la estrategia de comunicación, como para la cultura de la organización (Dussaillant, 2008). Rodríguez & del Pino Más (2017) aseguran que en ella descansa el logro de su visión procesual, al asegurar que esta sea una actividad integral y programada, mientras Velarde

Ramos & Pulido Polo (2018) y Villafañe (2002) plantean eliminar la aleatoriedad y la incoherencia en mensajes y discursos comunicativos. Por tanto, es necesario una exigencia de primer orden de la gestión de la comunicación en las organizaciones, según Trelles (2002) es el enfoque sinérgico, integral y coherente de la comunicación con los objetivos generales de la entidad, aportados en los resultados de los estudios de diagnósticos.

En Cuba, la gestión de la comunicación, no fue prioridad por mucho tiempo; sin embargo; en las últimas décadas y con el impulso de la carrera Comunicación Social en el país, varias tesis de grado y trabajos científicos informan de la necesidad de este proceso y la implicación que puede tener en la reorientación de las decisiones en la gestión de la comunicación con impacto en el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.

La búsqueda de información al respecto permitió identificar un grupo de trabajo asociados al tema sobre todo, en la Universidad de la Habana. En este caso constituyen referencia trabajos; Valdez (2017) y García (2017), vinculados al diagnóstico del sistema de gestión de la Unión Cuba- Petróleo y la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A" (ETECSA), los cuales permiten comprender el alcance y notoriedad del estudio, así como las implicaciones que puede tener la comunicación en el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.

En Cienfuegos, Suárez Ruíz (2017) y Nodal Cordero (2022) desarrollaron sus investigaciones en este tema, marcando una orientación positiva hacia el mismo y priorizando el diagnóstico como un elemento esencial de la proyección futura de las instituciones, para elevar la calidad de los servicios y su gestión interna de la institución.

En general, estos trabajos, describen en sus referencias y metodología importantes aspectos que resultan básicos para esta investigación. Conceptos, nociones sobre el tema y una aproximación a la importancia del fenómeno objeto de estudio, que no solo sirven de punto de partida para otras investigaciones. Sin embargo, las actividades de vinculación Universidad- Sociedad en Cienfuegos, y la carrera de

Comunicación Social, en el Año 2022, identificó la posibilidad de emprender estudios acerca de la gestión de comunicación en el Gran Café Cubano Centro Mercantil de Cienfuegos, una institución dedicada al esparcimiento y el consumo de la rica bebida criolla que aquí se oferta “el delicioso café”.

El primer acercamiento permitió la evidencia, que los directivos están conscientes de la importancia de contar con un diagnóstico de base para elaborar la estrategia de comunicación dirigida para el público interno y externo; pero en ese momento lo importante de aportar a la comunicación interna se convirtió en la prioridad del trabajo.

Como resultado de este trabajo de curso desarrollado por un grupo de estudiantes de la carrera, se asumió el compromiso de iniciar el diagnóstico de la comunicación del Gran Café Cubano Centro Mercantil, como un instrumento clave para trazar planes, pronósticos y estrategias, en aras de desarrollar lo que se pretende en una institución de servicio público, con una línea de comunicación ajustada a los nuevos tiempos y necesidades de los diferentes públicos.

Los resultados del trabajo, durante la practica laboral no resultó suficiente toda vez que, al observar la dinámica de la institución, se pudo concluir que aún no se cuenta con una evaluación diagnóstica de la comunicación que se desarrolla allí y que podía ser considerado la causa fundamental de la poca demanda de la población, sobre todo, al tener en cuenta que la plaza de comunicador no está cubierta.

Al respecto los directivos de la institución habían realizado acciones individuales, que si bien resultaban loables por su contenido no se sustentaban en un estudio científico, ni contaba con una propuesta de acción que permita develar la implicación de la comunicación como un factor dinamizador de los servicios y de la contribución del centro a los propósitos del Proyecto Local Centro de Gestión, Desarrollo Sociocultural, y Acogida de Ruta del Café Guamuhaya. Café Centro Mercantil, en Cienfuegos.

Desde esta postura se consideró oportuno ampliar el acercamiento empírico inicial para conocer la situación problemática identificándose que:

- Directivos y trabajadores consideran que la estrategia de comunicación debe ser diseñada y ajustada al contexto en que se desenvuelve el proyecto local.
- Existen registros de información acerca de la comunicación, pero son asistemáticas y el carácter eventual limita la calidad y el impacto que se desea.
- Se desaprovechan las posibilidades y oportunidades de comunicación en la gestión de la institución

En este marco se define como problema de investigación:

¿Qué situación presenta la comunicación del Gran Café Cubano Centro Mercantil en Cienfuegos?

Objetivo general: Diagnosticar el estado actual y potencial de la comunicación del Gran Café Cubano Centro Mercantil en el proyecto de desarrollo local.

Preguntas de Investigación.

- ¿Cuáles son los elementos teóricos y metodológicos que sustentan los estudios de la gestión de comunicación en las organizaciones?
- ¿Cuáles son los aspectos formales y funcionales que deben definir la comunicación del Gran Café Cubano Centro Mercantil?
- ¿Qué elementos de la situación actual y potencial, que tiene la comunicación del Gran Café Cubano Centro Mercantil deben ser priorizados por la organización?

Objetivos específicos:

1. Analizar los fundamentos teórico-metodológicos relacionados con la comunicación.

2. Caracterizar la comunicación del Gran Café Cubano Centro Mercantil en Cienfuegos.
3. Determinar el diagnóstico de la comunicación del Gran Café Cubano Centro Mercantil en Cienfuegos.

La presente investigación de tipo exploratoria descriptiva está dirigida a realizar un diagnóstico de comunicación en el Gran Café Cubano Centro Mercantil a través de un recorrido teórico con contenidos y definiciones asociados al tema en cuestión. Se expondrá la caracterización del inmueble, los aspectos propios de la gestión de comunicación.

Como proyecto que está en desarrollo los antecedentes que posee en estudios de comunicación son escasos, lo cual explica la importancia y novedad de los resultados que aquí se exponen, pues contribuirán a ampliar los fundamentos teóricos y metodológicos de este proceso y dejar planteada las áreas claves para perfeccionar la gestión de la comunicación en la institución. La contribución de la investigación por tanto es expresión de las posibilidades que tiene el vínculo Universidad - Institución y las posibilidades de los profesionales de la comunicación social en proyectos de este tipo.

El informe se estructura en dos capítulos, el primero se orienta a develar las sinergias conceptuales entre comunicación institucional, y el proceder metodológico del estudio realizado. El segundo capítulo incluye los resultados en formato de informe que recoge el estado actual y potencial de la comunicación del Gran Café Cubano Centro Mercantil. Se incluyen conclusiones, recomendaciones y anexos según se establece para este tipo de trabajo.

Capítulo I Marco Teórico

La comunicación está vinculada con las interacciones humanas, que permiten que los nuevos conocimientos sean desarrollados, adquiridos, transmitidos, cuestionados en un proceso de aprendizaje continuo, que necesita esa relación interactiva. En esta investigación se asocia a la comunicación institucional.

1.1 El proceso de comunicación

El término comunicación viene del latín *communis* que significa común, pero, desde el punto de vista etimológico, también alude a estar en comunidad. Sin embargo, la comunicación debe verse como un proceso participativo de transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, donde el diálogo y el intercambio entre personas que componen un mensaje, ya ha ocurrido un proceso previo de concepción, maduración, codificación y articulación a las necesidades propias de cada canal. (Carte, 2009 y Kaplún, 2010).

Sin embargo, Trelles (2002), y Hernández Rodríguez, Y. R. (2012), otorga relevancia a la comunicación al considerar que esta actúa como proceso esencial en la construcción de significados compartidos en una organización, por tanto, connota el objetivo que los une como tipo de agrupaciones de personas, convirtiéndose en el espacio desde el cual, emergen los de valores, símbolos y códigos comunicativos.

Esta condición explica que Calviño (2004), asuma que la comunicación actúa como sistema abierto y móvil en que se distribuyen y redistribuyen las funciones de los participantes, durante las relaciones que se establecen entre los implicados, lo cual le concede características como la interacción, flexibilidad, coordinación y desarrollo de roles permutables en el proceso comunicativo. (p.38)

En este marco se asume entonces que la comunicación es un proceso de interacción social a través de símbolos y sistemas de mensajes, que se producen como parte de la actividad humana; por tanto, implica y toma forma a partir de las relaciones que se establecen entre los sujetos y los actores sociales, mediado o no

por las tecnologías, pues estas satisfacen la necesidad del intercambio de información, la transmisión de datos, la conexión de dispositivos y el control recíproco entre los componentes de un dispositivo (Portugal, 2012.)

Pero, del mismo modo que se le otorga relevancia a la comunicación entre las personas, para el funcionamiento de la institución, también es importante; mediante ella, se impulsa el intercambio de conocimientos y la innovación, promueve la formación de equipos, mejora el rendimiento y el clima de trabajo y contribuye a gestionar las crisis a través del diálogo y la aceptación de diferentes opiniones (Sánchez, 2013). Es por eso que se ha convertido en centro de atención de varios investigadores (Buenaño, Bustillos & Moreno, 2014).

Autores como Túñez, Costa-Sánchez & Míguez González, (2018) y Chávez (2020) permiten establecer algunos rasgos distintivos de la comunicación institucional:

- Debe ser concebida: como un sistema coordinador, cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos, a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos y a través de ello contribuir al bienestar social y al desarrollo nacional.
- Coinciden en afirmar que por comunicación institucional debe entenderse aquella que se realiza de modo organizado por una entidad u institución y va dirigida a las personas o grupos de interés del entorno, donde se realiza su actividad, pues mediante ella no solo se logra concretar sino al mismo tiempo contribuir al desarrollo y al bienestar social.
- Su objetivo es establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos a los que se dirige, para darse a conocer socialmente y proyectar una imagen pública adecuada a sus fines y actividades.
- Supone el funcionamiento armónico de un conjunto de medios y actitudes de sus trabajadores, crear la identificación de la institución, determinar las acciones y canales que utilizará para llevar a cabo la gestión de sus públicos.

- Exige la creación de un escenario compartido de significación, y necesidades de los públicos relacionados con la entidad, desde los que se deberá establecer las acciones coordinadas para lograr los objetivos.

De este modo, toda institución, sea el área o ámbito que la define, tiene que encargarse de la gestión de la comunicación institucional y, para lograrlo, deberá asegurar que los trabajadores, conozcan las características particulares de la institución, sus diferencias con la competencia; pero, sobre todo, estén aptos para establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos a los que se dirige (Mesa Medina & Marfil Carmona, 2018).

Luego, la comunicación institucional está relacionada con los ámbitos del marketing, de la publicidad, de las relaciones institucionales, de la corporativa y de las relaciones públicas y se convierte en una herramienta esencial para diseñar estrategias y acciones que sirvan para mejorar, prevenir o simplemente dar una respuesta a las necesidades del público al que se dirige la institución. (Portugal, 2012).

En este marco, puede comprenderse que la gestión de comunicación institucional se concibe como el proceso de la planificación y estructuración de los procesos comunicativos de la institución, al mismo tiempo que se trabaje en busca de la integración de los mismos, a partir de su coordinación en la realización de actividades comunicativas. Al respecto, las ideas que exponen algunos autores esclarecen el marco de referencia

- Dussailant (2008) en este particular, resulta necesario entender que la gestión de la comunicación institucional, supone crear un marco de maniobras interculturales o interpersonales en la organización.
- Rodríguez Cruz & del Pino Más (2017) gestión de la comunicación hacen referencia al entorno organizacional, en correspondencia con la gestión de Información, como un enfoque clave orientado al contexto organizacional, desde una visión procesual.

- Velarde Ramos & Pulido Polo (2018). y Villafañe (2000), entiende que la gestión de comunicación institucional también puede verse como una actividad integral y programada. Lo primero, por la sinergia de todos los recursos e instrumentos de imagen de la empresa, desde la cual es posible eliminar la aleatoriedad y la incoherencia en mensajes y discursos comunicativos.
- Trelles (2002) insiste en que la gestión de la comunicación en las organizaciones, debe sustentarse en principios relacionados con: el establecimiento de políticas de comunicación, un enfoque sinérgico, integral y coherente de la comunicación con los objetivos generales de la entidad, a partir de la realización de estudios diagnósticos de comunicación, considerando los públicos internos y externos, al planificar las actividades de comunicación y definir los resultados esperados.

En cualquier caso las actividades comunicativas, deberán fortalecer los valores, asegurar la participación de los públicos en la consolidación de la calidad de los procesos, pero, sobre todo, es necesario tener claro que esta se alcanza solo si se logra asegurar la coherencia entre la toma de decisiones, las acciones comunicativas con esos públicos (internos y externos) los que contribuye a lograr un funcionamiento dinámico, flexible, abierto al medio y en permanente cambio, pero que asegura el fortalecimiento de la cultura e identidad (Tapia, 2007). Es decir se promueve una cultura completa de estas condiciones cuando:

- Conoce el comportamiento de los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las entidades
- Consideran las interrelaciones con diversos aspectos del entorno
- cada persona en la institución contribuye a la cultura de la comunicación y la creatividad
- Prevé la atención en los grupos de interés de una institución
- Atiende de manera integrada, los artefactos, los valores y las suposiciones
Luego, la comunicación institucional expresará el tipo de relaciones que existe o se quiere lograr entre los actores y las empresas, por tanto,

responderá a las características del contexto en que se produce. En ella los actores y administrativos reconstruyen los objetivos, la identidad, la imagen y reputación: la calidad de la oferta lo que, permite encauzar el diálogo con los públicos y concretar el éxito de la institución (Medina y Segredo, 2015).

Pero leer a Ulloa, Apolo & Villalobos (2015) y Bravo, Martínez & Peralta (2020), permite comprender que la gestión de la comunicación institucional está relacionada con la administración de los mensajes acerca de lo que pasa en la institución y eso se realiza a partir de estrategias, políticas, programas, campañas desde las que es posible prever, organizar, evaluar y controlar las acciones planificadas para garantizar la mayor eficacia comunicativa de la organización.

Nosnik (2015), insiste en que la comunicación institucional primero es un proceso por medio del cual se entra en contacto con los públicos a través de un mensaje, de ideas, hechos, pensamientos, actitud o conductas, buscando abrir una reacción que le permita gestionar las acciones estratégicas necesarias para dirigir la organización.

Desde la perspectiva de esta autora, la gestión de la comunicación institucional puede ser ejercitada a través de diferentes acciones, tales como estrategias, políticas, programas, y campañas comunicativas, pero siempre con el fin de perfeccionar el sistema de comunicación de una organización. Las razones para comprender el término de esta manera son explicitadas de forma detallada por García González, Orrala Soriano & Pacheco Proaño (2022), al exponer como argumentos que la gestión de la comunicación institucional es importante para las instituciones, porque: permite a las instituciones perfeccionar el sistema interno de comunicación y lograr que los mensajes fluyan de forma coordinada, convirtiéndose en una herramienta de gestión para la dirección.

Además, mediante ella se identifican los problemas o barreras que no dejan avanzar a la institución en sus metas organizacionales, y facilita la concertación de todas las instancias para su solución. De esa forma, el comunicador de la institución podrá derivar en un facilitador por excelencia de la dinámica de la organización, controlar

y regular procesos de conformación-consolidación de identidad y retroalimentar a la organización sobre aspectos del entorno que puedan constituir elementos que influyan, tanto en la cotidianeidad como en la proyección estratégica de la institución.

Es preciso tener en cuenta que en este proceso el público es un elemento esencial, por eso es necesario identificarlo, conocer e interactuar con este, pues solo así se podrán establecer y desarrollar acciones que potencien la gestión de la comunicación efectiva (López, 2012).

En este marco las concepciones que defiende Menéndez (2018) permiten comprender que el éxito de la comunicación institucional se asocia a los siguientes pasos:

- Definir las claves de comunicación de la organización.
- Localizar y administrar los medios y soportes fundamentales para dicha comunicación.
- Asegurar el correcto funcionamiento de los procesos y canales de comunicación de la organización.
- Definir y priorizar los públicos objetivos de nuestra comunicación.
- Controlar y medir todo lo relacionado con la comunicación interna y externa.

Sin embargo, para mejorar la comunicación de una institución, es necesario partir del análisis de su misión y visión para así poder precisar cómo se ve la institución y como la perciben sus directivos y trabajadores, es posible identificar condiciones que desea tener y cuáles serían las acciones a desarrollar para lograrlo; de ahí la importancia del conocimiento del contexto y su funcionamiento de la comunicación a partir del diagnóstico (Delgado & Garibay Rendón, 2020).

1.2 Diagnóstico de la Comunicación. Aspectos conceptuales y metodológicos.

El diagnóstico resulta un instrumento clave para trazar planes, pronósticos y estrategias, en aras de desarrollar lo que se pretende en una institución de servicio público, para plantear y desarrollar una línea de comunicación ajustada a los nuevos tiempos y necesidades de los diferentes públicos.

En este marco desde el análisis que propone tanto Egidos & Páez y Azcárate en el año 2000, como Contreras Delgado & Garibay Rendón en 2020, permiten comprender que el diagnóstico en la Comunicación es preciso entenderlo como una evaluación objetiva del funcionamiento de las acciones, canales, contenidos e iniciativas de comunicación interna entre los que se encuentran trabajando en una institución. Es un punto de partida único para iniciar la planificación estratégica de esa gestión.

El diagnóstico de comunicación constituye la actividad principal que debe desarrollar el encargado de asumir la comunicación en una institución. Constituye la primera fase del proceso de gestión y se identifica con el momento en que se investiga todo lo relativo a la institución. Es el punto de partida de todo plan o estrategia. Bruno (2007) consigue explicar ampliamente este aspecto y resulta útil la delimitación de los diferentes tipos de diagnóstico de la comunicación según el criterio que se toma como eje. Este puede ser:

- Diagnóstico según el tipo de relaciones de comunicación privilegiadas en el análisis: interno y externo.

Es el primer paso del diagnóstico de la comunicación institucional, privilegia el análisis de las relaciones de comunicación con el entorno, comprenden los aspectos que marcan el carácter dinámico de la institución, quien está influenciada por los acontecimientos del entorno, y a su vez influye en él y la comunicación adquiere un papel fundamental en el equilibrio del sistema.

Este diagnóstico privilegia en el análisis las relaciones de comunicación interna que establece la organización. Un planificador abocado a este tipo de diagnóstico deberá trabajar algunos de estos, la Identificación de actores más vinculados a la comunicación dentro de la institución, el análisis de la percepción de su tarea y de los otros miembros de la institución y de los interlocutores, de la imagen en la institución; así como la identificación y análisis de las relaciones entre los distintos grupos que conforman la institución.

Se incluye también el análisis y evaluación de las situaciones de comunicación: espacios, momentos comunicacionales, de los mensajes que produce la institución en su contenido y forma. Al mismo tiempo, que se incluye también la evaluación de los flujos y recursos comunicacionales de la institución y el tratamiento diferenciado de la información según los destinatarios.

Para ello se deberá leer documentos, observar, realizar cuestionarios, hacer entrevistas individuales y grupales, talleres de reflexión, entre otros. También se puede efectuar el seguimiento y la observación de un grupo de la institución a lo largo de toda una jornada de trabajo, análisis discursivo de mensajes, análisis de las redes y del organigrama y sociograma.

El segundo tipo de diagnóstico de comunicación, es externa que como se indica en su nombre privilegia el análisis de aspectos claves de las relaciones de comunicación con el afuera; pero estos pueden ser: el diagnóstico de los medios y la importancia que esto tiene para que la organización sea estable, por tanto, se ocupa de develar la situación e impacto que tienen los medios para los interlocutores y cómo se revela la cobertura de la organización y frecuencia de uso por la gente, el análisis general de las secciones y de la programación, especialmente de aquellos que hacen referencia al tema de interés de la institución.

Por tanto, desde el punto de vista metodológico incluye visitar medios de comunicación, hacer entrevistas, encuestar a los receptores o audiencias, analizar discursivamente la programación, utilizar recursos para análisis semióticos, etc.

Una segunda variante en el diagnóstico externo es el que privilegia a los interlocutores o destinatarios, también conocido como diagnóstico comunitario. En general el objetivo de este tipo era conocer y respetar la percepción y la cultura de la gente o de la población objetivo de la institución, para luego, a partir de estas conclusiones, definir una estrategia de comunicación institucional, pues insiste en conocer la percepción de la gente y tomar en cuenta los propósitos comunicacionales de la institución o comunidad, en este caso se deberá privilegiar aspectos claves como: las situaciones de comunicación, los problemas o el tema que la organización quiere comunicar; los actores sociales que están vinculados con ese tema o problema.

Se incluye sobre todo la percepción, las expectativas y las propuestas de los actores y de los interlocutores en cuanto a los medios, formatos y lenguajes utilizados o posibles.

□ Diagnóstico según los participantes

En este caso puede ser de especialistas, y diagnóstico participativo. El primero es convocado por la organización para realizar un diagnóstico y planificación comunicacional, no toman en cuenta el aspecto de las personas de la organización o de la comunidad, se presentan únicamente como objetos de análisis. Todo se hace desde fuera de ella, alguien recoge datos que le pertenecen, los evalúa y sacan conclusiones sin su participación. Los propios interesados sólo son integrados para dar información, y muchas veces ni siquiera saben para qué se les pide tal o cual dato.

El segundo, implica la mayor participación de los actores y los integrantes de la organización comparten responsabilidades en la determinación de los problemas y potencialidades comunicacionales que caracterizan a la misma. Por tanto el énfasis en este tipo de diagnóstico estará relacionado con develar si los actores que integran la organización: a) reconocen sus problemas y aquellos temas sobre los que consideran deben intervenir; b) disponen de la información necesaria sobre estos aspectos; c) se plantean alternativas de interpretación, decisión o acción que

luego son intercambiadas y confrontadas para la toma de una decisión; d) toman la decisión e inician la planificación de la ejecución; e) ejecutan el proyecto; f) y finalmente lo evalúan.

Sin embargo, desde los apuntes de Ulloa y otros 2015, permiten comprender que el diagnóstico de la comunicación institucional puede ser abordado principalmente desde un enfoque funcional centrado en el manejo de herramientas. Por lo que es necesario un abordaje que centre también la atención en el aparato instrumental, lo cual significa definir: ¿Qué es?, ¿Cuáles son sus componentes? y ¿Qué busca? el diagnóstico y ¿Cómo se va a proceder?, de manera que permita identificar valores agregados, atributos, diferenciadores y ventajas competitivas; que develen la notoriedad de la institución y el proceso para la construcción de vínculos con los públicos para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Pero el diagnóstico de la comunicación institucional resulta un proceso complejo, pues demanda la aplicación de una metodología en la que es preciso el consenso de los directivos y trabajadores, sobre todo en el conocimiento acerca de la necesidad y el compromiso con el proceso y su implicación para el perfeccionamiento de la institución.

De acuerdo con el análisis de autores como Cobiellas-Herrera, Becerra-Alonso, Morales-González & Mariño-Fabars (2011) se infiere que el diagnóstico de la comunicación deberá cursar por diferentes etapas, las cuales estarán apoyadas en instrumentos y técnicas que permitan recoger y procesar la información para luego desde los resultados delinear las acciones a desarrollar. En este caso, es necesario asumir que la proyección metodológica del diagnóstico se construye por los implicados contextualizando la herramienta que utilizará como referentes. El proceso cursa mediante las etapas que se incluyen a continuación:

- Etapa de planificación

Es en esta etapa en la que se preparan las condiciones para el proceso, lo cual incluye la conciliación con los participantes, definir las expectativas del proceso,

asegurar la facilitación de espacios para el debate y la reflexión que aseguren la participación y con ello el enriquecimiento del proceso de toma de decisiones. Este también, deberá ser el momento en que se crean las condiciones para asegurar el fortalecimiento del sentido de pertenencia y estimulación de sus miembros, y en el desarrollo de sentimientos de identidad en el público interno, principal vocero y motor impulsor de la misma. Implica, por tanto, divulgar el proceso, conseguir la participación de todos los implicados.

- Etapa de “identificación de la situación actual”.

En este paso se determina el estado en que se encuentra la comunicación de la institución, fundamentando el resultado a través de técnicas y herramientas de investigación en la comunicación social. Tales como, el cuestionario tipo encuesta.

- Etapa de “análisis de la función de dirección en el proceso de comunicación”

En este paso se realiza un estudio sobre cómo influyen los directivos en la empresa, su papel, qué rol desempeñan, qué tan competentes son y si presentan o no competencia para la comunicación. Para ello se utiliza un cuestionario tipo encuesta basado en la estructura de la competencia para la comunicación. Estas etapas alcanzan mayor significación desde los métodos y técnicas utilizadas.

La investigación se acoge a la metodología del diagnóstico centrado en el manejo de herramientas, marcada por las etapas antes mencionadas.

Capítulo II Metodología y Análisis de resultados

2.1 Metodología utilizada de investigación

Esta investigación se concibe desde un enfoque cualitativo, que se basa en un conjunto de prácticas de indagación en que posibilita una visión general, abarcadora, constructiva e interpretativa de la realidad (Hernández Collado, 2016) Esta perspectiva se utiliza aquí para analizar los procesos comunicativos desde un enfoque holístico lo cual supone precisar determinadas categorías y subcategorías y asumir la combinación de varios métodos teóricos y empíricos.

En este marco, se tomaron como referente la propuesta de Charry Condor (2018) para determinar en este estudio las siguientes categorías y subcategorías.

Tabla 1 Categoría y subcategoría que se utilizan en la investigación

Comunicación interna	Comunicación externa
Conocimiento acerca de la filosofía de la institución misión, visión, funciones, atribuciones y del organigrama con las funciones de cada cargo	identificaron los diferentes grupos de interés institucionales y públicos
Nivel de centralización en la toma de decisión, relaciones orientadas hacia la toma de decisiones	Forma de participación, información, opinión o toma de decisiones.
Condiciones laborales y espacio.	Mensajes y flujos de la comunicación.

Organización y ambiente de trabajo, conocen su rol dentro de la institución, comunicación, relaciones.	Forma de Influencia, positiva o negativa.
Características del ambiente interno edificación, interacciones con otras instituciones. Cooperación entre áreas de trabajo. Clima organizacional	Relevancia, baja, media y alta.
Los canales de comunicación, telecomunicaciones, correo electrónico o comunicados impresos. Tipo de información	Actitud, negativa, neutral y positiva.
Grado de identificación con la institución.	Satisfacción.
Presencia de marca o imagen institucional.	Expectativas.

En cuanto a los métodos y técnicas, se integran los métodos teóricos analítico-sintético a los métodos y técnicas empíricas, lo cual permite descomponer y llegar a conclusiones que ofrecen los resultados de estos últimos, tal como aparecen a continuación:

Analítico-sintético, se utiliza para profundizar en la situación y conocer su estado inicial, facilita la relación e interacción y manejo de los diagnósticos de comunicación institucional realizados con anterioridad.

Histórico-lógico, se utiliza en la realización del recorrido teórico conceptual para determinar la definición a la que se acoge la autora, en la construcción de la caracterización de la institución y los procesos comunicativos que se originan.

Observación participante, que permite conocer de manera directa la relación de la institución con sus públicos internos y externos al registrar los comportamientos, las actitudes, las vivencias de ellos en su comunicación con la entidad.

Análisis de documentos, implica el análisis exhaustivo del proyecto, otros documentos que norman y expresan la concepción de la comunicación institucional (interna y externa), así como informes y evaluaciones anteriores.

Entrevistas Informales, semi-estructurada, se considera una oportunidad para conocer los criterios sobre la entidad e indagar en el nivel de información que poseen sobre la labor y los servicios que brinda. En este caso se debe priorizar directivos y públicos según conveniencia.

Encuesta a público externo, supone la indagación de los criterios, opiniones, propuestas, y expectativas que deben ser asumidas como un referente para el perfeccionamiento de la estrategia comunicativa y de servicio de la institución, para ello se elaboró un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas desde las cuales, no solo se puede presentar la información o dato, sino también argumentarlos, en este caso la encuesta se realiza como cuestionario de opinión, por tanto se realiza de manera intencional y aleatoria según la estancia a investigar en la institución.

Análisis de contenido, tiene como objetivo profundizar en el contenido latente y en el contexto social de las diferentes vías de comunicación. Para su aplicación se elaboró una guía que encauzó el análisis de los documentos desde una perspectiva cualitativa.

De acuerdo con el carácter de los diferentes métodos y técnicas se presenta a continuación, el esquema que se sigue para la aplicación y procesamiento de la información.

Secuencia metodológica que se sigue en esta investigación



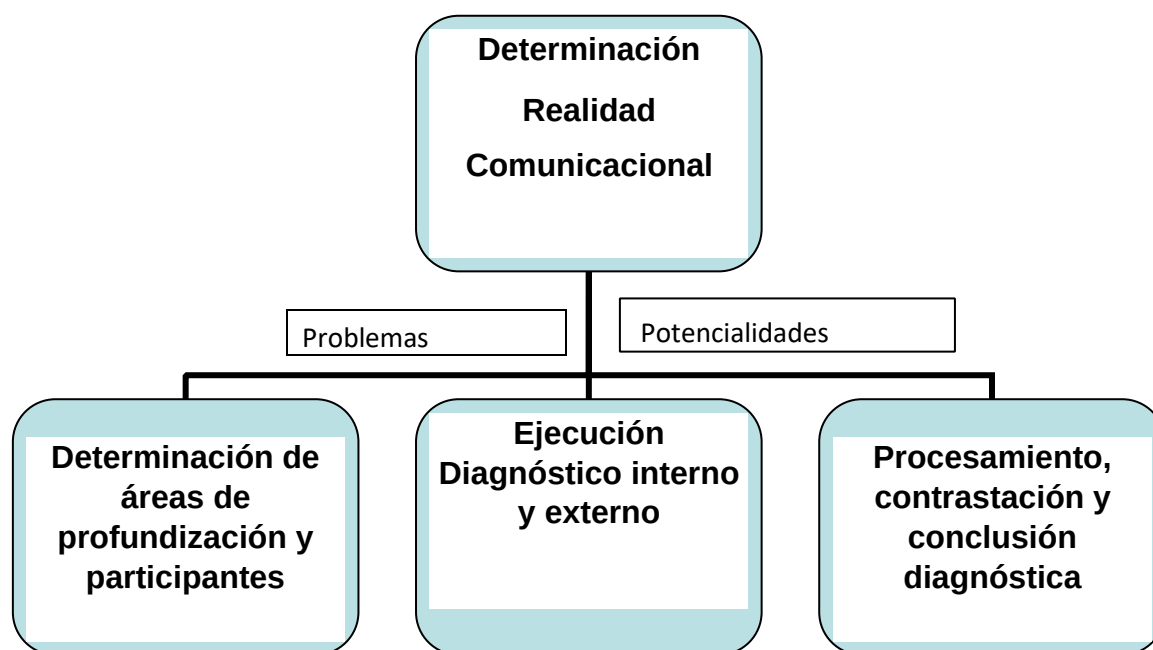
Fuente: Elaboración Propia

El Procesamiento y análisis de datos se realiza, y sigue las exigencias del enfoque cualitativo, desde el cual se debe describir los resultados, inducir e interpretar las categorías del objeto de estudio. y llegar a conclusiones sin renunciar a la contrastación, ampliación y verificación de los resultados.

En todo el proceso de investigación se toma en cuenta los principios éticos de las Ciencias Sociales, sobre todo al asegurar la consulta o conocimiento informado del proceso y la participación de los implicados con un reconocimiento del compromiso con atender los aspectos que se señalan para salvaguardar los derechos, intereses y datos de los participantes. En todo momento, se respeta la confidencialidad de la información ofrecida por los sujetos de investigación y el anonimato de estos. Respecto a la información obtenida a partir del análisis de documentos y audios, se mantiene fidelidad a las fuentes consultadas.

Desde estos referentes el estudio que se propone sigue un esquema general que se adapta a las condiciones y consideraciones establecidas para el proceso según la revisión realizada por la que investiga, en los trabajos de autores como Suárez (2022) y Nodal (2022).

Etapas del proceso investigativo.



Fuente: Suárez (2022) y Nodal (2022)

Desde esta perspectiva se organizó todo el proceso a seguir, a los directivos y trabajadores del Gran Café Cubano Centro Mercantil, objeto de investigación. Los resultados de este proceso se incluyen en el apartado que sigue.

2.2 El contexto de estudio

Como resultados del proceso de investigación se presentan en este apartado el diagnóstico de comunicación. Se incluye una referencia general al Gran Café Cubano Centro Mercantil y se toman como descriptores las categorías e indicadores de análisis para determinar el estado actual y potencial de la comunicación de esta institución.

El lugar donde hoy se ubica, a lo largo de la historia el local 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 parece 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 refiere en el periódico “Libertad” del viernes 3 de febrero “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 2013, un grupo de especialistas del Centro Provincial de Patrimonio Cultural en Cienfuegos, que relacionaba los inmuebles vinculados a la arquitectura vernácula con la cultura cafetalera en las montañas de Guamuhaya, logró que el Café obtuviera 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 (PDL) y con el apoyo de la Dirección Provincial de Cultura se lleva a cabo la restauración del Gran Café Cubano Centro Mercantil como sede urbana. Este inmueble 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 Guamuhaya. Café Centro Mercantil, tiene definida su misión y 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. La visión también se encuentra claramente expuesta y no es más que lograr ser una organización eficiente y eficaz que acoja la responsabilidad social empresarial como fundamento para toda su membrecía.

De acuerdo con su posición el Café Mercantil declara como Misión Convertir la Marca Café en un elemento de contribución, fortalecimiento y acompañamiento del desarrollo socioeconómico del territorio cienfueguero, fundamentándose en la cultura cafetalera que se ha generado en el entorno urbano y rural de la provincia se ha planteado como Visión Ser una organización eficiente y eficaz que acoja la Responsabilidad Social Empresarial como un fundamento para toda su membrecía.

Entre los objetivos de funcionamiento está declarado, apoyar la puesta en valor de recursos endógenos a través de actividades turísticas sostenibles en los territorios de las municipalidades de Cumanayagua-Cienfuegos, utilizando la marca Café Guamuhaya en función del desarrollo socio-económico del territorio bajo el concepto de ICC. Para lograrlo se propone contribuir con el Desarrollo Local, con la conservación y protección del Centro Histórico Urbano de Cienfuegos Patrimonio Cultural de la Humanidad y de las comunidades implicadas en la Ruta del “Café Guamuhaya” al poner en valor el Producto Turístico Histórico Cultural y Natural del PDL.

En la Estrategia de Desarrollo Económico-Social del Municipio de Cienfuegos y del Territorio, el Café Mercantil se identifica por su pertinencia a las políticas locales, nacionales e internacionales cuando se aboga por un Desarrollo Turístico e Industrial Sostenible:

- Desarrolla un destino turístico vinculado a variadas opciones turísticas, patrimonio histórico cultural y natural, ciudad, rural, playa, ecológico, y otros, que promueven el circuito turístico de estancia frente al de recorrido.
- Genera un incremento de proyectos relacionados a la producción de bienes productivos y de servicios.

- Implementa la utilización de tecnologías más modernas frente a la obsolescencia tecnológica que presentan sus infraestructuras en el municipio.
- Fomenta actividades turísticas que contribuyen al fortalecimiento de la economía local, a partir de la puesta en valor de recursos endógenos locales.

Del mismo modo se identifica como Gestor del Desarrollo Local, cuando responde a la gestión pública del gobierno local, visto como facilitador de oportunidades a favor del desarrollo, en la implementación de las líneas prioritarias de las EDESM de los municipios implicados, en el cumplimiento de Planes y Políticas Nacionales y Provinciales con carácter multinivel, en el fortalecimiento de capacidades institucionales municipales, en la generación de cadenas de valor y asociaciones productivas y de servicios.

Además, está implicado en la proyección de la conservación del patrimonio cultural-natural y de la creación artística; articulando estos propósitos, como mecanismos de gestión y financiamientos autosustentables para su propia restauración, conservación y reproducción.

Se le reconoce, además, por su influencia sobre la calidad de vida de la población y la satisfacción de sus necesidades fundamentales desde una perspectiva colectiva vinculada a factores específicos tales como socio-económicos, sociopolíticos y cultural, socio-demográficos y medioambientales. Posee un vínculo con los actores estatales o no, como un mecanismo de eficiencia y eficacia en sus prestaciones.

Dentro de la estrategia país se acoge a varios de los lineamientos de la política económica implementada por la revolución a partir de los establecido en el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba (2021), visualizándose principalmente los establecidos en el Capítulo IX Política para el turismo, donde se plantea la necesidad de perfeccionar la comercialización de los servicios turísticos para elevar la diversificación y la calidad de los servicios turísticos, con una adecuada relación calidad-precio. Busca la eficiencia y competitividad de los procesos vinculados con

la gestión turística a través del uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación. Llama al aprovechamiento de las infraestructuras turísticas existentes por las formas de gestión estatal y no estatal y al cuidado de las expresiones artísticas vinculadas a las actividades turísticas respondan a la Política Cultural del Estado Cubano (p. 79).

En cuanto al mercado, el "Centro de Gestión de Desarrollo Sociocultural y Acogida de la Ruta Café Guamuhaya, Café Centro Mercantil" pretende acceder competitivamente al amplio mercado que nos proporciona la modalidad del turismo rural, de naturaleza, cultural, histórico, aventura, científico y urbano presente en el territorio; pero con una baja tasa de explotación. Se podrá satisfacer la demanda de mercados prioritarios en el mundo relacionados con esta modalidad y que a su vez constituyen los principales emisores de turismo al destino Cienfuegos: Canadá, Alemania, Reino Unido, E.U, Francia, Italia y España, incluyendo mercados crecientes en el país como el asiático y el ruso. Para ello se ha aprobado su relación con otros actores económicos y sociales presentes en el territorio, teniendo en cuenta la posibilidad de poder realizar:

- Contratos de carácter comercial o no, destinados al intercambio de experiencias y de conocimiento con instituciones, organismos, organizaciones y personas naturales a escala nacional e internacional.
- Contratos de carácter comercial o no con TCP, productores locales, CCS, CPA, instituciones, organismos, organizaciones de masas, asociaciones no gubernamentales y otros actores sociales y económicos presentes en el país.
 - Crear y explotar servicios de hostelerías, café-bar y restaurante.
- Crear subproyectos que le permite cumplir con las Líneas Estratégicas de las municipalidades con que se relacione, con los Planes Territoriales, Nacionales y con los Objetivos de Desarrollo hasta el 2030.

En su informe al proyecto de desarrollo local se reconocen como impactos de la organización que:

- Contribuye a la preservación de los ecosistemas del territorio y en especial el de montaña, a partir de la promoción de sus valores naturales, culturales e históricos; recursos endógenos que se visualizaran con la puesta en valor de este producto turístico sostenible.
- Lleva a cabo labores de concientización medioambientales y de buenas prácticas direccionadas a los diferentes públicos y grupos etarios.
- Pondera la conservación y difusión de las tradiciones culturales de las comunidades implicadas convirtiéndolas en un importante recurso de sostenibilidad socioeconómica.
- Aprovecha la relación espacio, inmuebles y memoria histórica para resemantizar el vínculo de la cultura cafetalera con el patrimonio material e inmaterial en el territorio cienfueguero (se considera una Industria Cultural y Creativa, generadora de bienes y servicios) y a partir de este, marcar su trascendencia y derrotero dentro de la cultura nacional e internacional. Para ello se propone innovar desde la creación de nuevos productos que impacten en el mercado local, nacional e internacional con un enfoque de cadenas productivas que irán desde un producto origen hasta la comercialización en mercados internos y externos a partir de una marca propia.
- Pone en valor servicios culturales propios o de terceros, en busca de la generación de ingresos, formula procesos creativos e innovadores dentro de la propuesta en busca no solo de la sostenibilidad económica del proyecto, sino como catapulta hacia una comercialización con un amplio espectro, recurriendo a la venta en vivo, online, ferial y la irrupción en mercados potenciales a partir de estudios previos. El potencial musical presente dentro de la programación cultural del Centro es la principal oferta hacia estos mercados consumidores o no de nuestra música tradicional local.
- Contribuye a la promoción y generación de ingresos a partir de la oferta de opcionales turísticas que acogen a consumidores de turismo histórico, cultural, natural, urbanos interesados, además, en el conocimiento de las tradiciones locales.

- Utiliza las TIC como medio de promoción, comunicación e información al servicio de los usuarios y como medio de mejora de las condiciones de vida de los pobladores a partir de la propagación del conocimiento y facilitar la comprensión mutua.

Como puede apreciarse el Gran Café Cubano Centro Mercantil, desde la concepción del PDL, posee una concepción general de su función y lugar en el programa de desarrollo local, sin embargo, es preciso reforzar la comunicación lo cual demanda su diagnóstico.

2. 3 Resultados del diagnóstico de comunicación

Comunicación Interna

La comunicación interna de carácter descendente 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 organización según el rol que desempeñen.

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. La dirección ascendente se percibe en los trabajadores de niveles inferiores cuando tienen algo que transmitir a sus jefes ya sean quejas, sugerencias, problemas personales entre otros.

- Conocimiento acerca de la filosofía de la entidad. Misión, visión, funciones, atribuciones y del Organigrama con las funciones de cada cargo.

El Centro de Gestión, Desarrollo Sociocultural y Acogida de la Ruta “Café Guamuhaya”, Gran Café Cubano Centro Mercantil, de forma general tiene preconcebida su misión, visión, sus objetivos generales y específicos, y su pertinencia según las políticas a los diferentes niveles, todo dentro del Consejo de Administración a que se subordine (anexo 1). Sin embargo, no se cuenta con el diseño de la estrategia de comunicación que asegure el cumplimiento de la misión.

En este sentido, se pudo constatar que existe el cargo de Especialista en Comunicación aprobado en la estructura de plantilla de esta organización, actualmente vacante, de seleccionarse el completamiento del mismo, sería una fortaleza el diseño y seguimiento de la actividad de comunicación organizacional en la entidad.

- El nivel de centralización en la toma de decisiones, y las relaciones orientadas en esta acción hacia los demás elementos intermedios en el ejercicio de la dirección.

La dirección se realiza con adecuados métodos de participación colectiva, se organizan los eventos de análisis de las decisiones y propuestas diarias con el estado del servicio que se presta. No obstante, están abiertos a que se les realicen sugerencias para mejorar el estilo de la dirección.

El estado actual, este aspecto se califica positivo dado a que se observa participación de todos los que determinan el nivel de respuesta en lo que se ofrece como servicio en el lugar; se escuchan criterios de todos sus actores para que se minimicen las amenazas que atenten a la calidad de lo que se oferta, atendiendo a la disponibilidad o existencia de recursos.

Se identifican como potencialidades que existe un adecuado clima laboral, los cargos intermedios para ejercer la dirección están ocupados y representados por trabajadores que desean crecer en el negocio de servir mejor al cliente, se cumple la disciplina en el servicio, y existe interés por la satisfacción del usuario que acude al lugar.

- Las condiciones laborales y de espacio.

La instalación se encuentra enclavada en lugar céntrico de la ciudad, de fácil acceso con variados públicos, con ofertas que hacen atractivo permanecer sin límites de tiempo y con agradable atención de parte de sus trabajadores. Esta característica se identifica como potencialidades para su función.

El espacio es adecuado y se identifica con las prestaciones de servicios que ofrece, tales como: Café Bar, Área de Servicios Culturales, Café Artesanal y Agencia de Viajes Guamuhaya.

En la organización se percibe un ambiente que no responde a los estándares de limpieza, confort, privacidad, pero si existen condiciones de iluminación y ventilación aceptables. Se manifiesta un buen clima laboral entre los trabajadores y se reconocen estas dificultades, por lo que se trabaja en la capacitación del personal de servicio para revertir las problemáticas detectadas.

Se conoce que la administración se preocupa por asegurar que sus trabajadores cuenten con el diseño de vestuario adecuado, exista limpieza, se cumpla el horario de atención al público y se ofrezca un buen trato a los que acuden al lugar. Se capacita a todos los trabajadores que se incorporan nuevos.

Se observa un adecuado ambiente de trabajo, cada trabajador conoce su función y se respira colaboración cuando por razones objetivas falta uno de sus integrantes. No se detiene el servicio, ni las acciones de los que tienen que garantizar que los insumos existan para la gestión principal del centro.

Pero, aunque el cargo del comunicador no está cubierto, la actividad de comunicación a todos los debe ejercer un adecuado servicio se cumple por una de sus especialistas intermedias. Podría ser mejor, pero el principio de conocimiento de lo que se hace y se pronostica en el servicio se conoce a su tiempo, por las diferentes vías que se utilizan, tanto las digitales como las tradicionales a través de los medios de difusión radial, televisivo o escrito mediante la prensa.

No se pudo constatar documento legal a este nivel de estudio, que describa, la misión, visión y objetivos de este centro; no obstante, la administración y su colectivo se acercan en conocer lo elemental y se observa esfuerzo por ofrecer calidad en lo que se oferta; la presencia de un comunicador afianzaría más la gestión de expandir y vender la cartera de ofertas del lugar y aumentar las relaciones con otras entidades del entorno.

- Las características del ambiente interno de la edificación., interacción con otras instituciones. Cooperación entre áreas de trabajo. Clima Organizacional.

El ambiente interno de la edificación ocupa un espacio limitado, acondicionado con los recursos disponibles según el autofinanciamiento existente, su ambientación pudiera ser perfeccionada con mayor énfasis para aumentar el confort y permanencia en el lugar. Se conoce qué y cómo se contribuye al proyecto de desarrollo local que brinda servicios a diferentes públicos, se trazan estrategias que se comparten y participa la administración municipal y provincial de manera articulada con las juntas de administración de la localidad, los consejos comunales, las organizaciones sociales y la comunidad en su conjunto. Se identifican las necesidades que son el punto de partida para conformar las metas y planes que se trazan de acuerdo a la situación económica existente. Una vez más en este proyecto de desarrollo, la comunicación y sus formas de expresión son esenciales para el logro de objetivos específicos.

- Los canales de la comunicación, telecomunicaciones, correo electrónico o comunicados impresos. Tipo de información.

Los canales de comunicación constituyen el medio de transmisión por el que se desplazan los mensajes entre el emisor y el receptor. Los canales de comunicación responden a la situación a tratar y pueden ser directos, cara a cara o indirectos a través de medios (revistas, boletines, medios masivos de comunicación, y los medios y métodos modernos de la internet).

La comunicación ya sea vertical (ascendente o descendente), horizontal, cuenta como canales fundamentales la comunicación cara a cara, siendo esta posible por la cantidad de trabajadores, y la utilización de grupos de WhatsApp, reuniones, las cuales se realizan una vez al mes y en caso de un hecho extraordinario pudiera convocarse antes de lo pactado.

Se aplica un sistema de trabajo eficaz en cuanto a la asignación de tareas y responsabilidades a los subordinados. Se invierte de manera adecuada, 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. Se logra la participación del colectivo y se tiene en cuenta su criterio en la toma de decisiones.

Cuenta con 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 organización internamente y permite a todos los trabajadores dar su criterio u opinión del tema o indicación expuesta. El otro grupo que lo administra el especialista que hoy responde por la comunicación de la institución, brinda informaciones dirigidas a que el público interno y externo conozca el espacio, su significado y razón de ser y además informa de todos los servicios y ofertas culturales y gastronómicas que brinda. (Anexo 7, Imagen 1, 2, 3)

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 organización. Esta se materializa a través del envío y recepción de documentos oficiales, procedimientos, informes y normas, manteniendo de forma jerarquizada la trasmisión de la información, entre jefes y subordinados, utilizando un lenguaje acorde a las proyecciones más cultas y genuinas de la organización. 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.

Las redes sociales se han convertido en algo cotidiano en la vida diaria, de ahí su importancia de trabajar con los públicos ya sean internos o externos de la organización a través de ellas. El Centro posee un grupo de Facebook y un perfil en Instagram los cuales requieren de un perfeccionamiento en su diseño y publicar contenidos más atractivos de acuerdo al lenguaje de estos canales.

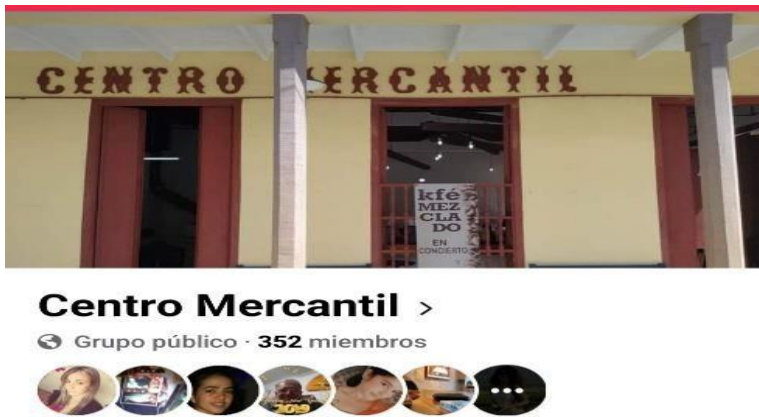


Fig. 1 Imagen que se utiliza para identificar el Gran Café Cubano Centro Mercantil en las redes sociales

La dirección de esta organización 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 organización.

En la organización 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 organización, 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 organización.

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

Es necesario mantener elaborado y actualizado el Diagnostico de Comunicación interna del lugar, para enfocar la materialización de la comunicación hacia un correcto desarrollo que mida calidad e impacto de lo que se realiza, en función de satisfacer hacia lo interno y externo lo que se propone esta organización.

Existen acciones que fomentan la participación de sus trabajadores en las principales decisiones y sus propósitos como servidor público. Y la utilización de las diferentes vías de comunicación existentes para el conocimiento de los diferentes públicos de lo que se oferta en este lugar.

□ Grado de identificación con la institución. Presencia de marca o imagen institucional.

Tienen concebida la imagen y marca desde lo general a lo particular, para todos sus procesos. Ver fotografía en documento que se adjunta. Se encuentra diseñado y aprobada la imagen y marca que identifica cada servicio. Tal como puede verse en la figura que sigue:



Fig. 2 Diseño de la marca del Gran Café Cubano Centro Mercantil

Comunicación Externa

Los mensajes emitidos por la organización hacia los diferentes públicos externos tienen como propósito mejorar la imagen que estos tienen de la misma y de los servicios que presta, considerando el criterio del público general, proveedores y

clientes potenciales. Todos estos aspectos tributan al posicionamiento y visibilidad de su imagen.

En el caso particular del Centro Mercantil es preciso reforzar la publicidad ya que es un local que, aunque cuenta con una vasta historia su reapertura data de pocos años y se desconoce su uso actual, se asocia simplemente a un lugar que sirve para degustar de un buen café.

El público que asiste actualmente al local se encuentra en las edades comprendidas entre 20 a 30 años (jóvenes). La mayoría de estos conocen de la existencia del espacio a través de la comunicación directa, de persona a persona, no por los canales oficiales que se utilizan con estos fines, además refieren asistir asiduamente al espacio y recomiendan a otras personas que lo hagan, por lo que constituyen un público potencial a considerar para el diseño de cualquier estrategia de comunicación del Centro Mercantil. (Anexo 9, Imagen 1, 2)

De acuerdo a la observación no participativa y al resultado de las encuestas aplicadas se percibe el servicio de bar – cafetería de regular, incidiendo en ello la demora en la atención al cliente, la falta de profesionalidad de algunos dependientes, la calidad del café y de la coctelería. Por otra parte, se consideran aceptables los precios de los productos y de los servicios que prestan, prefieren los gastronómicos.

En cuanto al conocimiento de las redes sociales reconocen el grupo de Facebook, no otras en las que se visualiza el espacio. No reconocen el logotipo del espacio.

Entre las principales sugerencias para mejorar el servicio y las ofertas están:

- Ofrecer más actividades culturales.
- Darse a conocer más.
- Mantener el servicio e incrementar algunas otras ofertas.
- Tener una carta disposición del cliente.
- Lanzar promociones.

Tienen identificados los diferentes grupos o públicos de interés institucionales, desde lo interno a lo externo.

Públicos Internos:

El público interno está formado por las personas que se encuentran ligadas a la organización directamente, estos se dividen en áreas de trabajos y cada uno desempeñan una función diferente. En el caso específico del Centro Mercantil cuenta con una plantilla 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) y Auxiliar de limpieza (1). Laborando actualmente 10 trabajadores, faltando por cubrir los cargos de dependiente. Además, incluye Artistas implicados en el proyecto (Kfé Mezclado). Trabajadores del Proyecto. Artísticas contratados por el Proyecto.

Público externo:

El público externo son todos aquellos individuos u organizaciones que forman parte del medio externo del Gran Café Cubano Centro Mercantil. La importancia del mismo está dada en que para ellos y por ellos se trabaja en la entidad, los públicos externos no pertenecen directamente a la entidad, pero de ellos se obtienen los productos o servicios necesarios para el funcionamiento del café y a ellos brindamos nuestros servicios y productos. Se identifican además como público externo

- ✓ CAM Cienfuegos.
- ✓ CAM Cumanayagua.
- ✓ CAP Cienfuegos.
- ✓ Dirección Provincial de Cultura.
- ✓ Direcciones Municipales de Cultura (Cienfuegos y Cumanayagua).
- ✓ UEB Torrefactora de Café Cienfuegos (Empresa Cuba Café)

- ✓ Empresa Procesadora de Café Eladio Machín ✓ Agencia Francesa para el Desarrollo (AFD).
- ✓ MINTUR.
- ✓ Centro Provincial de Patrimonio.
- ✓ Empresa Comercializadora de la Música y los Espectáculos “Rafael Lay.
- ✓ Cátedra de Comunicación de la Universidad Carlos Rafael Rodríguez de Cienfuegos.
- ✓ Universidad Carlos Rafael Rodríguez de Cienfuegos.
- ✓ Banco Nacional de Cuba.
- ✓ Hoteles de la Cadena Gran Caribe Cienfuegos.
- ✓ Cadena de Hoteles Encanto.
- ✓ Educación Municipal (Cienfuegos y Cumanayagua)
- ✓ Educación Provincial
- ✓ Delegación Municipal de la Agricultura Cumanayagua.
- ✓ Delegación Provincial de la Agricultura.
- ✓ CITMA
- ✓ Flora y Fauna
- ✓ Museo Nacional del Café
- ✓ Alumnos, padres y profesores de la Escuela Primaria Ignacio Agramonte de Cienfuegos.
- ✓ Alumnos, padres y profesores de la Escuela Primaria Alfredo Salas de San Blas.
- ✓ Comunidad Centro Histórico.
- ✓ Población de la ciudad de Cienfuegos.
- ✓ Pobladores de las comunidades del Macizo Guamuhaya.
- ✓ Visitantes foráneos al Centro Histórico Urbano de Cienfuegos (CHU).
- ✓ Paladares, restaurantes y Taxistas Cienfuegos.

En el estudio se identificaron como posibles clientes o usuarios

- ✓ Públicos en general de la ciudad de Cienfuegos.
- ✓ Visitantes foráneos.

- ✓ Prestadores de servicios turísticos o no que soliciten los servicios que brinda el PDL.
- ✓ Personas interesadas (nacionales e internacionales) en cubrir la Ruta del Café Guamuhaya. Hoteles, hostales, restaurantes, cafeterías, SUMARPO, Marina Marlyn.
- ✓ Zona de Desarrollo Mariel, Tiendas Recaudadoras de Divisas.

En general se tienen organizado el nivel de relación con los actores externos, que influyen en el quehacer y desarrollo de este proyecto.

- Forma de participación (información, opinión o toma de decisiones)

La organización trabaja por mejorar la forma de mantener adecuada comunicación y conocimiento de sus públicos, utilizando diferentes vías de publicidad a través de los formatos digitales pre-establecidos por la Pagina Web, Instagram, Facebook, WhatsApp, algunos plegables que han sido diseñados, entrevistas realizadas por otros medios como la prensa escrita, radial y televisiva. Evidencias del mismo se pueden apreciar a continuación

Una potencialidad de la organización es, contar con una dirección en el lugar que se preocupa por materializar de acuerdo a sus posibilidades la información a través de las siguientes vías antes expuestas. Se proponen aumentar la publicidad y aplicar dinámicas que le permitan a tiempo real corregir las insuficiencias en cuanto a la satisfacción de sus diferentes públicos.

- Mensajes y flujos de la comunicación.

Para el logro de que la comunicación esté en un nivel adecuado, la entidad se enfoca en que se conozca por sus integrantes ¿para qué está diseñada la misma?, explica en los encuentros que sostienen la propuesta de satisfacer con lo que ofrecen como servicio a sus diferentes públicos, se preocupan porque se mantenga la divulgación de lo que ofrecen en las redes sociales digitales y no digitales, y buscan ayuda para que se aporten mensajes de contenidos atractivos.

Evalúan resultados y corrigen desviaciones en lo posible.

Asimismo, una potencialidad identificada es el interés de que fluya una comunicación oportuna y variada a todos sus públicos. Se valora que esta influencia es positiva, por el grado de relaciones que tiene establecido este centro con las entidades del entorno.

Relevancia de la comunicación externa se califica en la media, aún con las debilidades identificadas. En general se aprecia una actitud positiva de este centro para con los públicos, la calificó de positiva; toda vez que muestran interés en brindar servicios que satisfacen las primeras necesidades de quienes acuden a este lugar.

Entre las expectativas de usuarios y trabajadores coinciden en continuar brindando un servicio que eleve el nivel de satisfacción de los clientes.; ampliar la oferta e integrar otros procesos asociadas al encadenamiento de los servicios con la educación, la cultura, el trabajo con los grupos vulnerables de la comunidad. Asimismo, se espera poder asegurar encuentros con productores y concursos con los distintos públicos externos.

No existe Manual de Crisis. El público interno de la entidad reconoce la necesidad de un Manual de Comunicación para situaciones de Crisis, viendo como principales precursores de crisis los siguientes:

Problemas de calidad del servicio: ocasionalmente se detectaron dependientes morosos a la hora de servir a los clientes. Así mismo otros se mostraron poco comunicativos cuando algún cliente les preguntó sobre las ofertas. Estos hechos provocaron molestias en unos y la salida prematura del local perdiéndose la oportunidad de incrementar las ventas. Lo cual pudiera incurrir en una crisis reputacional o financiera.

Mala higiene de las instalaciones del local: ocasionalmente las mesas del local dispuestas al público, se encontraron sucias en el momento en que fueron ocupadas por clientes, debiendo estos requerir que se les limpiara. Si el personal del local no cumple con los estándares de higiene, pudiera ser material utilizado para generar

una crisis reputacional por la competencia o eso mismo perjudicaría el bienestar de los clientes menguando el flujo de estos y por ende haciendo caer las ventas.

Falta de electricidad: debido a la situación energética que atraviesa el país la falta de fluido eléctrico es algo que afecta el funcionamiento del Gran Café Cubano Centro Mercantil, imposibilitando que se brinde ningún servicio, teniendo en cuenta que en el mismo todos los equipos para brindar servicio gastronómico son eléctricos al igual que el sistema de audio, puede haber una crisis financiera y reputacional.

Desastres naturales e Incendio: El local no cuenta con medios contra incendio ni existe por escrito un plan de contingencia contra estos o ante ningún desastre natural de tipo atmosférico o telúrico, por lo que, si se produjera uno, pudiera haber una crisis natural o de seguridad.

Escasez de materias primas: la situación económica actual del país y las limitantes para asegurar el suministro que se importa siendo el café, producto estrella del lugar, uno de los más afectados. Esto también pudiera desencadenar una crisis financiera a causa de una caída de las ventas por disminución de las ofertas.

Venta o consumo de sustancias ilícitas: el local es punto de asiento de un público joven, y extranjeros con riesgo potencial al consumo de otras sustancias no incluidas en la oferta, así como problema de comportamiento social inadecuado asociado a este tipo de actividad ilícita.

De acuerdo con lo planteado es evidente que la comunicación institucional en el Gran Café Cubano Centro Mercantil, es una pieza clave en la proyección futura de la organización. Aspectos esenciales a resolver están asociados a la presencia del Especialista en Comunicación, que sería el encargado de promover la solución de los elementos claves que se señala como necesidades y que pueden dinamizar el desarrollo de la institución dentro del proyecto de desarrollo local. En estrategias resulta esencial que se trabaje con sistematicidad las acciones de integración de la comunicación de los públicos internos y externos y se creen vínculos más estrechos

con los destinatarios para elevar la calidad de los servicios y su proyección socio comunitaria.

Conclusiones

Al analizar los fundamentos teórico-metodológicos relacionados con la comunicación es evidente que:

Para caracterizar la comunicación del Gran Café Cubano Centro Mercantil en Cienfuegos objetivo de esta investigación, se determinaron los criterios metodológicos de la comunicación interna y externa; se incluyeron diversidad de métodos y fuentes de información, concepción que permitió extraer la información necesaria para presentar los resultados que se exponen en el diagnóstico.

El diagnóstico de la comunicación del Gran Café Cubano Centro Mercantil en Cienfuegos, deja claro que la institución posee potencialidades para asegurar la comunicación según los requisitos de este tipo de institución, sobre todo, por la identificación de los públicos y de la dirección con la organización y sus objetivos de trabajo; sin embargo, se precisa: cubrir la plaza de comunicador, elaborar el manual de crisis, así como el manual de protocolo y ceremonia; ampliar las ofertas de servicios para responder a las demandas del proyecto de desarrollo local al que tributa.

Recomendaciones

- Socializar la investigación presentada a los titulares del PDL.
- Cubrir la plaza del Especialista en Comunicación.
- Elaborar las estrategias de comunicación institucional, tomando como referencia los resultados del diagnóstico aquí presentado.
- Diseñar e implementar documentos rectores concernientes con la relación de los medios de comunicación y la concepción de los servicios en correspondencia con las demandas de los grupos o sectores del público externo
- Asegurar la capacitación del público interno para la socialización de la misión, visión y objetivos socioculturales de la institución y su inserción en los proyectos de desarrollo local.
- Elaborar un sistema de evaluación de la gestión de la comunicación organizacional (interna y externa). Aplicar los indicadores que se formularon en la construcción del presente diagnóstico de comunicación atendiendo a las particularidades anteriormente expuestas.
- Elaborar un manual de gestión de la comunicación organizacional que contenga otros elementos de los procesos de comunicación desde las Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa (Manuales de Gestión de Crisis, Identidad Visual, Protocolo, Ceremonial y Etiqueta).

Bibliografía

Azcárate, R. F. (2000). Una aproximación al concepto comunicación y sus consecuencias en la práctica de las instituciones. *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, (1). <http://www.google.com>.

- Bravo, P. D., Martínez, N. C., & Peralta, R. P. (2020). Comunicación corporativa para la fidelización del cliente. *In Mediaciones de la Comunicación*, 15(1), 183-200.
- Bruno, D. (2007). *Diagnóstico de la comunicación. Diagnóstico y poder. Diagnóstico*
- Buenaño, D. A., Bustillos, H. M., & Moreno, G. G. (2014). *Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Facultad de Comunicación-Universidad Tecnológica Equinoccial
- Calviño, M. (2004). *Comunicación y Psicología. Alternativas en psicología*.
- Carte, J. P. (2009). *Comunicación social. Métodos, técnicas y documentos utilizados en Trabajo Social*.
- Charry Condor, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34.
- Chávez, C. F. (2020). *La formación de valores: reto del siglo XXI*. Universitaria (Cuba).
- Cobiellas-Herrera, L. M., Becerra-Alonso, M. J., del Carmen Morales-González, M., & Mariño-Fabars, G. (2011). El diagnóstico, paso ineludible para caracterizar la situación comunicativa de la empresa. *Ingeniería Industrial*, 32(2), 141-150
- Contreras Delgado, O. E., & Garibay Rendón, N. G. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70.
- Cuba. Partido Comunista de Cuba, (PCC), (2021). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026. Política.

- Delgado, O. E., & Garibay Rendón, N. G. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70.
- Díaz Valdés, L., Pérez García, L. M., Calderón Mora, M. D. L. M., Fardales Macías, V. E., Valdés Quesada, Á. E., & Palau Rodríguez, C. M. (2017). Diagnóstico del proceso de evaluación de la competencia didáctica de los profesores de Estomatología. *Gaceta Médica Espirituana*, 19(3), 29-47.
- Dussaillant, P. (2008). Reseña de" Reflexiones sobre el management de la comunicación" de Federico Rey Lennon y Javier Bartoli Piñero. *Cuadernos de Información*, (22), 99-100.
- Egidos, D., & Páez, L. (2000). Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual. *Revista Latina de comunicación social*, 3(35).
- Estrada, Y. C., & López, O. G. (2021). "El Caribe que nos une" Relaciones Públicas en Cuba: una mirada desde el Turismo. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 11(22), 27-48.
- Gallardo, A. M., & Sanchis Viel, C. (2020). *Comunicación e identidad corporativa del cineclub municipal Hugo del Carril* (Bachelor's thesis).
- García González, V. M., Orrala Soriano, L. A., & Pacheco Proaño, I. S. (2022). La comunicación institucional dentro de la gestión universitaria. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 5(S1), 186-191
- García Ortiz A (2017) *Análisis del sistema de gestión de Comunicación organizacional de la empresa de telecomunicaciones de Cuba S.A (ETECSA)* (Tesis en opción al título de Licenciado en Comunicación Social). Universidad de la Habana
- Hernández Sampieri F. Collado, B, Lucio (2016). *Metodología de la investigación*, 6ta edición. McGRAW-HILL/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

- Hernández Rodríguez, Y. R. (2012). *Caracterización de la comunicación interna en la dirección municipal de deportes en Cabaiguán* (Doctoral dissertation, Universidad José Martí Pérez).
- Kaplún, M. (2010). *Una pedagogía de la comunicación*. Ediciones de la Torre.
- López, J. M. T., & González, K. V. (2012). RSC: Reputación, sostenibilidad, compromiso. Chasqui, *Revista Latinoamericana de Comunicación*, (117), 61-66.
- Martínez (2020 Bravo, P. D., Martínez, N. C., & Peralta, R. P. (2020). Comunicación corporativa para la fidelización del cliente. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(1), 183-200.
- Medina, H. S., & Pérez, D. O. (2015). La comunicación social en Cuba: Tendencias de un campo académico emergente. *Razón y palabra*, (92), 1-33.
- Menéndez, J. D. (2018). Buenas prácticas: estrategia de comunicación institucional. *Revista UNIANDES Episteme*, 5(1), 1072-1087.
- Nodal, Cordero, J.L. (2022). *Diagnóstico de comunicación on-line en el Departamento de Comunicación Social de la Universidad de Cienfuegos*. Tesis presentada en opción al Título de Licenciado en Comunicación Social, Universidad de Cienfuegos.
- Nosnik Ostrowiak, A. (2015). Teoría de la Comunicación Productiva: exploraciones más allá de la retroalimentación. *Revista Organicom*, 22(1), 301-306.
- Portugal, R. R. (2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de comunicación*, 11(1), 212-234. <http://www.google.com>.
- Rodríguez Cruz, Y., & del Pino Más, T. (2017). Rutas para una gestión estratégica y articulada de la información y la comunicación en contextos organizacionales. *Alcance*, 6(14), 3-3. <http://scielo.sld.cu>

- Sánchez, O. M. (2013). *Comunicación organizacional, calidad de los servicios. Estudio de su relación. Contribuciones a la Economía, (2013-11)*
<http://www.google.com>.
- Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., López Puig, P., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte sanitario, 16(1)*, 28-37
- Suárez Ruíz L. (2022) *Diagnóstico de comunicación institucional para la dirección provincial de salud pública de Cienfuegos* Tesis presentada en opción al Título de Licenciado en Comunicación Social, Universidad de Cienfuegos.
- Tapia, C. U. (2007). *Comunicación, cultura y desarrollo*. Quipus.
- Trelles, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*. Universidad de la Habana
- Túñez, M., Costa-Sánchez, C., & Míguez González, M. I. (2018). *Avances y retos de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. Procesos, necesidades y carencias en el ámbito institucional*.
- Ulloa, C., Apolo, D., & Villalobos, J. (2015). Aproximación conceptual a la comunicación corporativa: retos y propuestas. *Austral comunicación, 4(2)*, 287-301.
- Valdez Basukti A. (2017). *Análisis del sistema de gestión de la comunicación en la Unión Cuba Petróleo*. (Tesis en opción al título de Licenciado en Comunicación Social). Universidad de la Habana
- Velarde Ramos, S., & Pulido Polo, M. (2018). Reputación corporativa y gestión de la comunicación. *Revista Estudios Institucionales, 5(9)*, 243-252.

Villafañe, J. (2000). La reputación corporativa. El estado de la publicidad y el corporate en España. La reputación corporativa. *Informe Anual*, 161-194.

Anexos

Anexo 1 Guía para la revisión bibliográfica - documental

Objetivo: Identificar los referentes teóricos y metodológicos del diagnóstico de comunicación institucional.

Autores	Conceptos, principios	Metodologías	Observaciones

--	--	--	--

Anexo 2

Guía para el análisis de documentos de la institución.

Objetivo: Constatar las concepciones acerca de la Comunicación Institucional en los documentos normativos del trabajo.

Criterios	Estrategia de trabajo	Proyecto	Informes	Actas de reuniones
Existencia del documento				
Papel que se le otorga a la comunicación.				

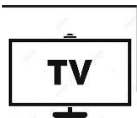
Proyección de la comunicación interna				
Proyección de la comunicación externa				

Anexo 3

Guía de análisis de contenido de los medios de comunicación.

Objetivo: Caracterizar las vías y mensajes de comunicación que se utilizan por la organización.

Medios	Estado actual	Potencialidad
---------------	----------------------	----------------------

Facebook 		
Instagram 		
WhatsApp 		
Radio 		
Televisión 		

Prensa plana 		
Otros		

Anexo 4

Guía de la observación no participante.

Objetivo: Identificar el estado actual de la comunicación interna y externa

Datos generales

1.1. Lugar

1.2. Hora de comienzo de la observación

1.3 Hora de cierre

1.4 Observador

1.5. Características generales de la institución

Parte 1.

Comunicación interna	Estado actual	Potencialidad
Conocimiento acerca de la filosofía de la institución misión, visión, funciones, atribuciones y del organigrama con las funciones de cada cargo		

Nivel de centralización en la toma de decisión relaciones orientadas hacia la toma de decisiones		
Condiciones laborales y espacio		
Organización y ambiente de trabajo conocen su rol dentro de la institución, comunicación, relaciones		
Características del ambiente interno edificación, interacciones con otras instituciones Cooperación entre áreas de trabajo Clima organizacional		
Los canales de comunicación telecomunicaciones, correo electrónico o comunicados impresos Tipo de información		

Grado de identificación con la institución		
Presencia de marca o imagen institucional		

Parte 2

Comunicación externa	Estado actual	Potencialidades
Identificaron los diferentes grupos de interés institucionales y públicos		
Forma de participación (información, opinión o toma de decisiones)		
Mensajes y flujo de la comunicación		

Forma de Influencia (positiva o negativa)		
Relevancia (baja, media y alta)		
Actitud (negativa, neutral y positiva)		
Satisfacción		
Expectativas		

Anexo 5

Entrevista semiestructurada a la administración.

Objetivo: Indagar sobre el estado actual de la comunicación en la institución.

Indicadores a tener en cuenta en la realización de la entrevista: 1.1
Comunicación interna

Aspectos a indagar
Conocimiento acerca de la filosofía de la institución misión, visión, funciones, atribuciones y del organigrama con las funciones de cada cargo
Nivel de centralización en la toma de decisión relaciones orientadas hacia la toma de decisiones
Condiciones laborales y espacio
Organización y ambiente de trabajo conocen su rol dentro de la institución, comunicación, relaciones
Características del ambiente interno edificación, interacciones con otras instituciones Cooperación entre áreas de trabajo Clima organizacional
Los canales de comunicación telecomunicaciones, correo electrónico o comunicados impresos Tipo de información
Grado de identificación con la institución
Presencia de marca o imagen institucional

1.2 Comunicación externa

Aspectos a indagar
Identificaron los diferentes grupos de interés institucionales y públicos
Forma de participación (información, opinión o toma de decisiones)
Mensajes y flujo de la comunicación
Forma de Influencia (positiva o negativa)
Relevancia (baja, media y alta
Actitud (negativa, neutral y positiva
Satisfacción
Expectativas

Anexo 6

Encuesta al público externo

Objetivo: Indagar sobre el estado de opinión de la comunicación en la institución.

Encuesta: Diagnóstico del público externo del Centro Mercantil.

Estimado cliente, con el objetivo de hacer un diagnóstico del público externo del Centro Mercantil, nos gustaría conocer su opinión sobre los temas siguientes de forma totalmente anónima. Solo debe marcar su respuesta a partir de las opciones que se le proponen (marque solo una) Gracias

1. Datos generales

Edad:

a) _10 a 20 b) _21 a 30 c) _31 a 40 d) _41 a 50 e) _51 a 60 f) _61+

2. Responde marcando con X

¿Cómo supo de la existencia del Centro Mercantil?

a) _ redes sociales b) _lo escuché en la radio c) _me lo contó un conocido d) _lo vi en el periódico 5 de septiembre e) _ otro 3) ¿Con qué frecuencia visita el Centro Mercantil?

a) _ todos los días b) _ 2-3 días a la semana c) _ una vez a la semana d) _ una vez al mes

4) ¿Cómo definirías la calidad del servicio? a) _Excelente b) _bueno c) _ regular d) _ malo

5) El servicio fue: a) _ Rápido b) _ Aceptable c) _ Lento d) _ Muy lento

6) ¿Su mesa estaba limpia al sentarse? a) _ Sí b) _ no 7) ¿Cómo clasificaría la calidad del café?

a) _Excelente b) _Aceptable c) _ Malo d) _ Muy malo

8) ¿Cree que los precios son adecuados? a) _Si b) _Algunos si, _algunos no c) _No

9) ¿Recomendaría los productos y servicio del Centro Mercantil? a)_ Si b)_ No

10) ¿Qué es lo que más te gusta del Centro Mercantil?

a) _ atención b) _ gastronomía c) _ presentaciones artísticas

11) ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar los servicios y los productos que ofrece el Centro Mercantil? Si no.....

En caso de que su respuesta sea positiva, diga cuál.

.....

12) De las redes sociales siguientes marque las que conoce que posee el Centro Mercantil

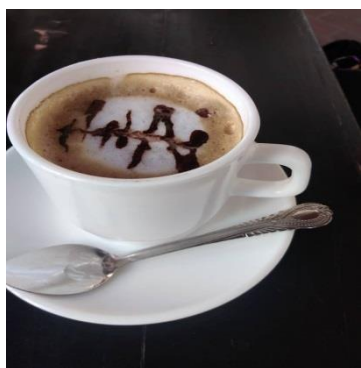
a) _ Facebook b) _ Instagram c)_ telegram d)_ Twitter e) _ YouTube

13) De los logotipos que se observan a continuación, cuál considera usted que distingue al Café Mercantil



¡Gracias por la colaboración!

Anexo 7



1-Imagen de presentación del producto café. Fuente: Propia

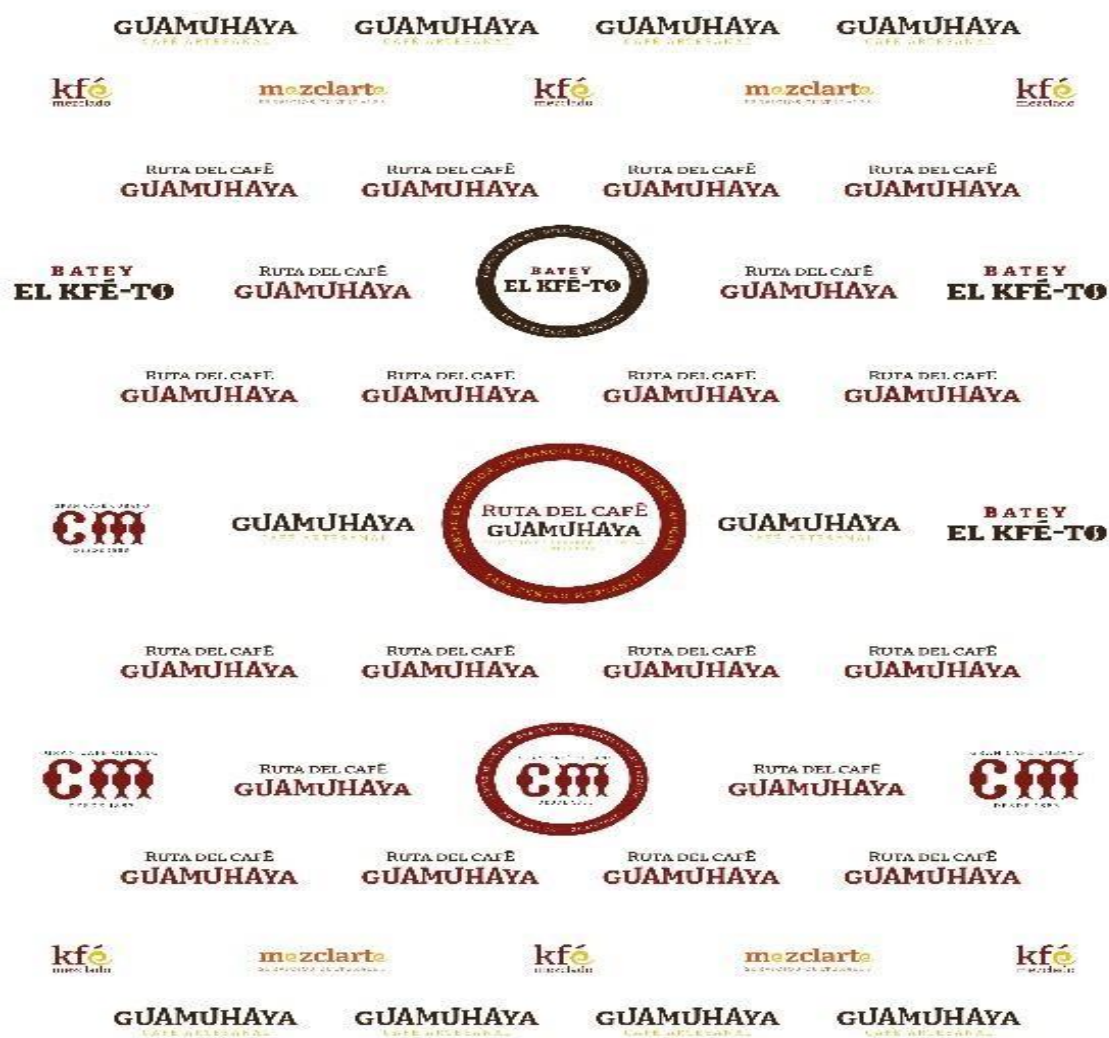


2-Imagen de presentación del producto Coctelería. Fuente: Tomado del Perfil Institucional



3-Imagen de presentación artística Agrupación Kfe Mezclado. Fuente: Tomado del Perfil Institucional

Anexo 8



Soporte comunicativo donde integra las marcas de las líneas de negocios y productos del PDL. Fuente: PDL.

Anexo 9



1-Imagen de los públicos. Fuente: Propia



2- Imagen de los públicos. Fuente: Propia