



Departamento de Comunicación Social

Trabajo de Diploma presentado en opción al Título de Licenciado en Comunicación Social

La Comunicación Interna en la Emisora Radio Ciudad del Mar

Autor: Samay Teresa Tejera Águila

Tutora: M. Sc. Vivian Bárbara González Curbelo

Cienfuegos, 2023

AGRADECIMIENTOS

Agradecer de manera especial a Vivian por todo el apoyo y confianza, por ser la guía de mis ideas.

A todas aquellas personas que han formado parte de este proceso desde el inicio.

DEDICATORIA

A mi madre, por todo su amor, comprensión y sacrificio, gracias por su cariño.

A mi padre, por los consejos y por su apoyo incondicional.

A Vladi, por estar ahí para mi cada sábado.

Y a mis hermanos, que siempre están en mi corazón.

.

Resumen

La investigación se trazó como Objetivo Diagnosticar la comunicación interna en la Emisora Radio Ciudad del Mar, de Cienfuegos, para ello se emplearon métodos de investigación del nivel Teórico: Histórico– Lógico, Analítico– Sintético, Inductivo- Deductivo y del nivel Empírico: Revisión de documentos, Observación Participante, Entrevista Semiestructurada, Encuesta y Triangulación Metodológica para el desarrollo exitoso del proceso investigativo. Se fundamentaron los postulados que la sustentan a través del Objeto de investigación: proceso de comunicación institucional y el Campo: comunicación interna. Se caracterizó la emisora lo que permitió descubrir áreas de oportunidad, fortalezas y debilidades, describir el contexto y determinar los elementos significativos. Se concluyó que el Diagnóstico de Comunicación Interna, acorde a sus necesidades, más integrador y estratégico de la comunicación, constituye un recurso de orientación y dirección de los procesos comunicativos en esta instancia y la necesidad de la preparación en materia de comunicación institucional y prácticas comunicativas, como punto de partida para la formulación y determinación de estrategias y documentos comunicativos que respondan a la contextualización de su realidad.

Índice	Pág.
Introducción	1
Capítulo I. Referentes teóricos	7
1.1. Elementos indispensables relacionados con el concepto comunicación	7
1.2. Comunicación institucional	11
1.3. La comunicación interna como herramienta indispensable de las instituciones	14
1.3.1. Públicos internos	16
1.3.2. Canales de comunicación	18
1.3.3. Mensajes	19
1.3.4. Barreras que interfieren en la comunicación interna	23
1.4. Diagnóstico de comunicación	23
Capítulo 2. Análisis de los resultados	25
2.1. Metodología	25
2.2. Caracterización de la Emisora Radio Ciudad del Mar	26
2.3. Análisis de los instrumentos aplicados	30
2.3.1. Observación Participante	30
2.3.2. Entrevista Semiestructurada a Directivos	31
2.3.3. Encuesta a trabajadores	33
2.3.4. Triangulación Metodológica	34
2.4. Diagnóstico de Comunicación	35
Conclusiones	37
Recomendaciones	38
Referencias Bibliográficas	
Anexos	

Introducción

Los orígenes de la comunicación se deben situar en las actividades vitales que desarrollan los hombres. El individuo no realiza esta función de forma aislada, sino que transcurre en relación con otros hombres. En sentido amplio la comunicación constituye el medio a través del cual se realiza todo el sistema de relaciones humanas, un modo de realización de las relaciones sociales que acontece a través de los contactos directos e indirectos de las personas, en el proceso de su vida y actividad social (La O Duarte, et al, 2011).

Existen disímiles conceptos de comunicación, de variados autores, en esta investigación solo se abordan aquellos a los cuales se adscribe la autora. La Norma Cubana del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, expone que la comunicación es:

Proceso de interacción social inherente a los grupos humanos y, por ende, a los trabajadores, que se materializa mediante mensajes, a partir de un código común al emisor y receptor, con el propósito de crear significados. Es también información para el conocimiento, análisis y discusión sobre un tema o asunto, y un principio esencial que garantiza la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y en la búsqueda de soluciones a los problemas. (Norma Cubana, 2007, p. 9)

Se considera la comunicación un proceso de interacción social, todo acto, verbal y no verbal, realizado de manera intencional o no, mediante el cual es posible la interacción entre las personas.

La comunicación institucional es reconocida como fenómeno o proceso, actividad profesional reconocida desde 1978 y disciplina académica desde la década del cincuenta (Alonso & Saladrigas Medina, 2006).

Para el acercamiento a la definición de Comunicación Institucional, entendida como eje transversal a la función principal de cualquier tipo de organización, se plantea que “es un sistema coordinador entre la institución y sus públicos que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, contribuir al desarrollo nacional”. (Muriel & Rota, 2005, citado por Rodiles & Viel, 2015, p.19)

Trelles (2001) plantea que “es mediante la comunicación que se conforman los procesos colectivos de construcción de significados, de orientación hacia la razón de ser de una organización”. (p.15)

Los ámbitos en los que se manifiesta la comunicación han sido denominados por la literatura, como interno y externo, que engloban las diferentes funciones de la comunicación organizacional. La autora de esta investigación considera que el estudio de cada uno de los entornos, de manera independiente o articulados, facilita y consolida la efectividad de los procesos comunicativos.

En esta era multimediática, donde las nuevas tecnologías están al servicio de la comunicación, la radio asume como reto permanecer posicionada en las preferencias de la sociedad y es apremiante la búsqueda de alternativas para cumplir con su papel fundamental en el ejercicio de entretener, educar e informar a las audiencias (Aguiar Aguiar, 2016).

La radio surgió como resultado del progreso de la ciencia y la técnica, específicamente con el desarrollo de la electricidad. Es uno de los medios de comunicación más antiguos y su aparición data del siglo XIX (1896). La variada programación y su presencia universal, en receptoras, desde el poderoso equipo de sonido hasta la modesta radio de pilas, permiten que sea uno de los medios más cercanos a las personas. Posibilita además el desarrollo de otras actividades mientras se escucha y un amplio espectro de movilidad.

El Proyecto de Ley de Comunicación Social, en su Título II. De la Gestión de los Procesos de Comunicación Social, Artículo 19.1. plantea:

La comunicación social en las organizaciones posibilita la coordinación y materialización de relaciones entre sus públicos internos y externos, permite afianzar la identidad y la cultura organizacional, así como el consenso de los miembros en torno a sus valores, normas, objetivos estratégicos, planes y proyectos. (Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular, 2023, p.11)

Los procesos comunicacionales en las organizaciones responden a intereses institucionales, empresariales, sociales u otros, según su misión o la actividad económica o social que desarrollan. (Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular, 2023, p.12)

Se declara concretamente que los máximos directivos son responsables de los procesos de comunicación social en sus respectivas esferas de competencia: órganos, organismos y

entidades del Estado y diversas organizaciones, por tanto, aseguran el diagnóstico, conceptualización, planificación, implementación, control y evaluación de sus procesos de comunicación organizacional, lo que conlleva a incorporar a sus procesos comunicacionales los resultados de la ciencia, la investigación y la innovación (Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular, 2023).

La principal función que desarrolla la comunicación interna es apoyar el proyecto institucional a través de una coherente y planificada gestión de los procesos comunicativos, independientemente de la misión asumida por la organización, además, permite dar a conocer los objetivos, políticas y conformar una identidad propia sobre la base de un clima motivador y cordial (Graverán, 2017).

Los profesionales dedicados a la comunicación organizacional poseen, entre otras responsabilidades, realizar diagnósticos de comunicación social, internos o externos, para contribuir a la eficacia de sus instituciones y al clima laboral favorable.

La radio se enfrenta a nuevos retos, busca mantenerse en la preferencia de los oyentes en una Cuba cada vez más mediatizada por las tecnologías de la información. Saladrigas Medina (2011), expresó la importancia de enfrentar, en la vertiente institucional, la falta de diálogo necesario y oportuno, rico y plural entre la academia, los profesionales y las instituciones comunicativas para provocar reconocimientos y legitimación. Criterio con el que coincide plenamente la autora de la presente investigación, que además cuenta con la experiencia de varios años de trabajo en la emisora radial cienfueguera.

El Instituto Cubano de Radio y Televisión (ICRT), delineó en su Política de Comunicación, que la comunicación institucional se basa en el modelo sistémico y enfoque simbólico-interpretativo y que se concibe a la organización como un sistema social integrado, en el cual adquieren especial importancia la apertura al entorno, el dinamismo, la participación y la retroalimentación del público interno y externo.

La comunicación asume un rol protagónico, su enfoque es sinérgico y la dirección de esta área debe estar estrechamente vinculada a la máxima dirección y áreas que gestionan con su labor diaria la comunicación. El Manual de Comunicación constituye el documento rector del Sistema de Comunicación del ICRT, la estrategia y objetivos de comunicación deben diseñarse en el contexto de la estrategia y objetivos generales, a partir de los resultados del

Diagnóstico de comunicación y se tendrán en cuenta los conocimientos de los públicos, internos y externos para la planeación estratégica de las acciones.

El Consejo de Estado, en el 2021, mediante el Decreto-Ley 41, dispuso la creación del Instituto de Información y Comunicación Social (IICS), con la misión de conducir y controlar la Política de la Comunicación Social del Estado y el Gobierno, proponer su perfeccionamiento, así como contribuir a fomentar la cultura del diálogo y el consenso en la sociedad cubana (Cuba. Ministerio de Justicia, 2021).

Al respecto el Presidente de este organismo, Alfonso Noya Martínez, planteó que no se puede permitir que se subestime la comunicación, pues constituye uno de los tres pilares básicos de la gestión gubernamental del país, aunque la creación del Instituto y la aprobación de sus normas complementarias, no son sinónimos de soluciones inmediatas a los problemas de comunicación que persisten, pero contribuye a legitimar el campo de la comunicación social y el trabajo de sus profesionales, gestionar un sistema que permita hacer una comunicación estratégica e integrada. Para ello, hay que aprender a perfeccionar de manera eficiente los espacios de discusión y lograr una retroalimentación más sistemática. Poder desarrollar investigaciones sociales es otra de las funciones que asume el Instituto (Alonso, Falcón, et al., 2023).

Se han realizado, por la importancia del tema, disímiles investigaciones, sobre comunicación organizacional. En los últimos cinco años, pueden destacarse las que se mencionan a continuación.

Pacheco Rodríguez & Álvarez Avilés (2022), publicaron *La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales* con el objetivo de recopilar y estructurar desde una perspectiva teórica la evolución de la comunicación en el campo organizacional y cómo incide en la realidad de las empresas modernas. No llegan, sin embargo, a realizar un diagnóstico de comunicación interna.

Soto Alemán (2023), efectuó *Diagnóstico y propuesta de un plan de comunicación para la Universidad Católica de Cuenca (UCACUE), Ecuador*, para diagnosticar y trazar estrategias de comunicación interna en dicho campus. Interesante trabajo, pero no se abordan los medios de comunicación.

Aguiar Aguiar (2016), realizó la investigación *El tratamiento periodístico del cáncer en la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar durante el periodo 2013 – 2015*, dirigida a

caracterizar el tratamiento periodístico a esta enfermedad que azota a mujeres y hombres, pero no a la comunicación interna de la emisora.

La observación participante, la encuesta a trabajadores y la entrevista a directivos, permitieron detectar que la Emisora Radio Ciudad del Mar, de Cienfuegos, no está exenta de la situación actual que enfrenta la radio en Cuba, al contrario, enfrenta desafíos internos que han incidido en el cambio de centro laboral de personal artístico y administrativo, sin embargo, se carece de estudios previos sobre comunicación interna que permitan fortalecer sus procesos comunicativos. La Situación problemática planteada conllevó al siguiente Problema Científico: ¿Cómo contribuir a la comunicación interna en la emisora Radio Ciudad del Mar, de Cienfuegos?

Objeto de investigación: proceso de comunicación institucional

Campo de investigación: comunicación interna

Objetivo general: Diagnosticar la comunicación interna en la Emisora Radio Ciudad del Mar, de Cienfuegos

Objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente los referentes teóricos sobre proceso de comunicación, institucional y comunicación interna.
2. Caracterizar la emisora Radio Ciudad del Mar, de Cienfuegos.
3. Analizar los resultados de los instrumentos aplicados.

Idea a defender. Un diagnóstico de comunicación interna, en la emisora Radio Ciudad del Mar, de Cienfuegos permite detectar problemas, descubrir áreas de oportunidad que puedan generar eficiencia a través de cambios sustanciales, la facilitación de la toma de decisiones, desarrollo personal y trabajo en equipo, con el aumento de la satisfacción y el compromiso de los trabajadores.

El estudio asume la siguiente estructura:

- Capítulo I. Referentes Teóricos. Se abordan los principales postulados: comunicación institucional, comunicación interna, públicos, canales de comunicación, mensajes y diagnósticos.

- Capítulo II. Expone la Metodología investigativa utilizada, se caracteriza la Emisora Radio Ciudad del Mar, Cienfuegos; realización del diagnóstico que incluye el análisis de los resultados de las técnicas e instrumentos aplicados.
- Conclusiones, Recomendaciones, Referencias Bibliográficas y Anexos.

El *Aporte Práctico* radica, precisamente en la elaboración del Diagnóstico de Comunicación Interna en la emisora Radio Ciudad del Mar, acorde a sus necesidades, desde un punto de vista más integrador y estratégico de la comunicación, que constituye un recurso de orientación y dirección de los procesos comunicativos en esta institución.

La Novedad reside en que proporcionará resultados que contribuirán a: la definición de necesidades, inserción de estrategias para los procesos comunicativos, evaluación de canales, mensajes claves y espacios de comunicación, descubrir opiniones concernientes a la comunicación interna, lo que favorecerá un clima favorable, promover una cultura del cambio y será una herramienta de indudable valor para la emisora Radio Ciudad del Mar, donde la comunicación constituye su facilitador por excelencia.

Capítulo I. Referentes Teóricos

1.1. Elementos indispensables relacionados con el concepto comunicación

Los orígenes de la comunicación hay que situarlos en las actividades vitales que desarrollan los hombres. El individuo no realiza esta actividad de forma aislada, sino que transcurre en relación con otros hombres. En sentido amplio la comunicación constituye el medio a través del cual se realiza todo el sistema de relaciones humanas, es un modo de realización de las relaciones sociales que ocurre a través de los contactos directos e indirectos de las personas en el proceso de su vida y actividad social.

La comunicación se forma y desarrolla sobre la base de la actividad conjunta. Implica la interacción de dos o más personas que intervienen en ella como sujeto. No se trata de la acción de un individuo sobre otro, sino, precisamente, de una interacción. Es un proceso dinámico, porque se modifican de forma constante los sujetos y objetos que intervienen, más que un ciclo cerrado, es una espiral donde los sujetos cambian de manera activa e influyen unos sobre otros (La O Duarte, et al., 2011).

La comunicación es un elemento indisolublemente ligado a la existencia del sujeto como ser social. Su origen está relacionado a la necesidad de transmitir ideas, opiniones, deseos, informaciones y estados de ánimo entre los integrantes de una población. Semánticamente se deriva de la raíz latina comunis que significa poner en común algo con otro y es tan antigua como la propia vida, por lo que ha transitado por múltiples formas de expresión durante siglos (La O Duarte, et al., 2011).

La comunicación es “la relación humana que consiste en la emisión y recepción de mensajes entre interlocutores en estados de total reciprocidad”. (Saladrigas Medina, 2005, p. 161)

La autora de esta investigación coincide con este criterio pues la definición incorpora aspectos importantes que poseen vigencia. Uno de sus aportes fue manejar términos específicos de la Ciencia de la Comunicación Organizacional, además percibió la comunicación como relación humana, en la medida en que los sujetos integrados interactúan de forma mutua y en igualdad de derechos al intercambiar mensajes, para lo cual ocupan simultáneamente los papeles de emisor y de receptor, lo que supone la existencia de una retroalimentación, aspecto esencial para que exista una adecuada y eficaz comunicación.

Saladrigas Medina (2005) alega que la comunicación es “un proceso de interacción social democrática, basada en el intercambio de signos, por los cuales los seres humanos comparten voluntariamente experiencias bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación”. (p. 161)

Un concepto más actual se puede encontrar en la Norma Cubana del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano 3000 del 2007, en la que expone que la comunicación es:

Proceso de interacción social inherente a los grupos humanos y, por ende, a los trabajadores, que se materializa mediante mensajes, a partir de un código común al emisor y receptor, con el propósito de crear significados. Es también información para el conocimiento, análisis y discusión sobre un tema o asunto, y un principio esencial que garantiza la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y en la búsqueda de soluciones a los problemas. (Norma Cubana, 2007, p. 9)

La comunicación es, por consiguiente, el acto de poner en común, inherente a la especie humana y responsable de la interacción social que la caracteriza. Cualquier mensaje significativo, intencional o no intencional, comunicado por seres humanos, representa una comunicación (Trelles, 2004).

Ampié, Estrada & Hernández (2018), con los que se coincide, plantean que posee como elementos:

- Mensaje. (Qué): conjunto de contenidos que se transmite.
- Emisor. (Quién): persona que transmite el mensaje.
- Receptor. (Para Quién): persona que recibe el mensaje.
- Canal. (Con Qué): vía por la que circula el mensaje.
- Código. (Cómo): conjunto de signos, señales, reglas que se utilizan en la transmisión.
- Contexto. (Dónde): lugar o situación en la que se produce el acto comunicativo.
- Retroalimentación: respuesta ofrecida a determinado mensaje.

Por otro lado, más allá del esquema básico del proceso de transmisión de un mensaje existen diferentes tipos de comunicación, pues los emisores pueden ser disímiles, así como

la información que se envía y el canal por el cual circula. Estas formas variadas de comunicación son: Comunicación Verbal y No Verbal

Son dos tipos de comunicación de los cuales suele hablarse mucho. Esta clasificación dicotómica se refiere a si el mensaje es verbalizado o no.

- Comunicación Verbal: se caracteriza por el uso de las palabras en la interacción entre el emisor y el receptor. Se deriva en dos tipos: oral y escrita.

Aunque la comunicación verbal sea la más evidente, dado que está regulada por normas, hay que tener presente que tras ella hay otra tan o más importante que esta y que puede modificar el significado de la primera, se trata de la comunicación no verbal.

- Comunicación No Verbal: se realiza sin el uso de palabras y, en muchos casos, de forma inconsciente. Los movimientos corporales, las posturas, la mirada, la forma de sentarse o de andar son algunos ejemplos.

Este tipo de comunicación es el que ha tenido más importancia a lo largo de nuestra historia evolutiva, en etapas de la evolución en las que aún no existía el empleo de las palabras.

Ampié, Estrada & Hernández (2018), establecen varios tipos de clasificaciones para la comunicación, de las que el autor de esta investigación solo asume la referida a según el número de personas que mantengan interacción comunicativa, por considerarla necesaria en la comunicación organizacional. Según el número de personas puede ser:

- Individual: solamente interactúan un emisor y un receptor, o sea, la comunicación se produce de individuo a individuo. Está caracterizado por la privacidad.
- Colectiva: ocurre cuando hay más de dos personas que intercambian mensajes. En estos casos, puede darse la situación de que a pesar de que una persona se dirige a la otra en su discurso, se pretende causar un efecto no en ella, sino en el resto de la gente.
- Intrapersonal: se da cuando una persona se comunica consigo mismo. Por ejemplo, cuando alguien tiene que tomar una decisión y razona las soluciones.
- Interindividual: ocurre cuando dos personas se comunican, de forma verbal o no verbal y expresan básicamente sentimientos.

- Intragrupal: se comunican dos o varias personas pertenecientes a un mismo grupo o colectivo.
- Intergruparal: se refiere a la comunicación que existe entre grupos.

La importancia del estudio de la comunicación se ha abordado científicamente, con la imperiosa necesidad de que su práctica asuma un fundamento conceptual, metodológico y técnico producto de una ciencia: la Comunicología. Sin embargo, nacer en el siglo XX privó a esta disciplina de concebirse como ciencia, pues su método ha sido cuestionado y menospreciado por muchos. Se condenó llamar a la disciplina por el propio fenómeno que estudia: Comunicación, como si la Sociología fuera una ciencia llamada Sociedad (Macías & Cardona, 2011).

Para Hernández Guerra (2016), la comunicación es un elemento indispensable en el desarrollo del hombre, sin ella no hubiera llegado a lo que hoy en día es y no se llegaría a mucho. Se coincide en la presente investigación con este criterio, pues la comunicación permite interactuar con los demás y ayuda a transmitir conocimientos, sentimientos, o simple información, en otras palabras: la comunicación es el proceso social más importante, sin ella, el ser humano se encontraría en el primer escalón de su desarrollo y no existirían sociedad ni cultura.

Agrega además que es información para el conocimiento, análisis y discusión sobre un tema o asunto, y un principio esencial que garantiza la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y en la búsqueda de soluciones a los problemas, que unidos forman en el trabajador el sentido de pertenencia hacia la organización y al participar en la toma de decisiones, crea un sentido de compromiso y responsabilidad en el cumplimiento exitoso de las actividades propuestas, lo que contribuye al logro exitoso del objeto social y económico para el que está creada la organización (Hernández Guerra, 2016).

El campo científico de la comunicación terminó por poseer características peculiares. Se trata de un campo de conocimiento dinámico y complejo influenciado, en gran medida, por las condiciones políticas, económicas y sociales de los escenarios concretos donde se desarrolla.

Para la autora del presente trabajo la comunicación es todo acto tanto verbal como no verbal, realizado de manera tanto intencional como no intencional, mediante el cual es posible la interacción entre las personas.

El desarrollo de esta investigación se sustenta en lo expresado en las Normas Cubanas, pues no limita la comunicación a los grupos humanos, sino que va más a lo particular al referirse a los trabajadores, materializa este proceso a través de los mensajes entre emisor y receptor con un código común, o sea, por lenguajes propios del perfil en que se desarrolle el proceso de comunicación con el fin de crear significados, lo cual no sería más que la respuesta o retroalimentación a los mensajes emitidos.

1.2. Comunicación institucional

El término comunicación organizacional o institucional salió a la luz desde mediados del siglo pasado, pero es en la década del setenta que comienza a confeccionarse su base teórica como disciplina dentro de las ciencias empresariales y sociales, surge entonces un campo de estudio más extenso: la comunicación organizacional o institucional (Graverán, 2017).

Para la coherencia de esta investigación se asume el término Comunicación institucional, acorde con el contexto estudiado.

La comunicación institucional es el sistema coordinador entre la institución y los públicos, que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ellos, contribuir al desarrollo nacional Muriel (1980) , citado por Oyarvide Ramírez, Reyes Sarria, & Montaña Colorado (2017). Criterio con el cual coincide la autora de este trabajo, que además considera que la comunicación institucional debe apuntar su atención al análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las variables que conforman los procesos comunicativos en las instituciones para perfeccionar la interrelación entre sus miembros y entre estos sus públicos, lo que incide favorablemente en el funcionamiento de la empresa o institución y favorece el fortalecimiento de su identidad.

La comunicación institucional implica interdependencia entre el ámbito interno y externo. Es aquella actividad capaz de reunir y coordinar todas las áreas y niveles de la organización en función de su desarrollo y alcance de los objetivos organizacionales. Desde esta incidencia proporciona facilidades para la atención e interrelación entre los diferentes públicos desde el análisis, planificación, desarrollo y evaluación de la realidad organizacional.

Desde este punto de vista se le considera como el conjunto de técnicas y actividades enfocadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio.

Para Trelles Rodríguez (2001), la comunicación institucional es un sistema coordinado cuyo objetivo es armonizar los intereses de la institución con los de sus públicos para facilitar el logro de sus objetivos específicos y, a través de ellos, contribuir al bienestar social y desarrollo nacional; integra objetivos comunes de áreas como: publicidad, marketing, relaciones públicas, comunicación interna y externa en función de la imagen corporativa. Concepto abarcador con el cual coincide plenamente la autora de esta investigación y que tuvo en cuanto durante su desarrollo. La autora de la presente investigación, comparte estos criterios con los autores referidos.

Después de haber bosquejado una serie de conceptos de comunicación institucional, donde se constataron diferentes puntos de vista, coherente con la presente realidad investigativa, se considera que Fernández Collado (1997, citado por Fernández Guevara, 2009) ofrece la definición más completa al expresar que es el “conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su medio”. (p.17)

Se añade que estos mensajes portan un conjunto de significados en determinado contexto e influyen en la actuación de los públicos internos y externos de la institución.

Enfoques de comunicación institucional

En la base de todos estos conceptos están las tendencias de autores a ubicar la comunicación organizacional en distintos enfoques que responden a las escuelas de comportamiento organizacional. Según Huerta & Timor (2007), se resumen de la manera siguiente:

- Enfoque mecánico: presta una atención priorizada a las redes formales de comunicación dentro de la organización.
- Enfoque psicológico: traslada el foco de su atención al receptor del mensaje; siempre dentro de la organización.
- Enfoque sistémico: concibe la organización como un sistema social integrado por elementos interrelacionados y ve la comunicación como mediadora dentro del mismo y para con el exterior.

- Enfoque simbólico- interpretativo: considera a la comunicación como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos, sin abandonar las ventajas del enfoque sistémico.

Modelos de comunicación institucional

Los modelos de comunicación pretenden explicar la realidad de las interacciones comunicacionales, el estudio y desarrollo de la comunicación humana en contextos delimitados y concretos. Algunos de los tipos más comunes de modelos complejos son los modelos de comunicación lineales, los de transmisión y los de interacción. Existen diferentes clasificaciones dadas por diversos autores.

Avalos Rosado (2016), los clasifica en:

- Modelo Lineal. Centrado en el mensaje, asume que el receptor es pasivo, no se puede saber si el mensaje fue comprendido por los receptores, no toma en cuenta el contexto.
- Modelo interaccional. Centrado en el significado, introduce la retroalimentación, el contexto y los campos de experiencia, permite estimar si el mensaje fue interpretado como quería el emisor, los receptores son participantes activos.
- Modelo Transaccional. Centrado en el significado. El emisor no es pasivo, los mensajes y la retroalimentación son intercambiadas al unísono entre los participantes del proceso que, además, están involucrados en dicha transacción.

Vidal (2000), genera dos modelos en el plano teórico: comunicación como proceso vertical, unidireccional, que tiende al control, a la dominación y como proceso horizontal, multidireccional, que es por esencia participativo.

Kaplún (2016), propone los Modelos de Educación y Comunicación de Díaz Bordenave, que no se dan nunca químicamente puros en la realidad, sino un tanto entremezclados y se encuentran presentes en diferentes proporciones en las diversas acciones concretas. Son tres modelos básicos: dos exógenos (énfasis en los contenidos y énfasis en los efectos) y uno endógeno (énfasis en el proceso). Llama a los dos primeros modelos exógenos porque están planteados desde fuera del destinatario, el receptor es visto como objeto; en tanto en el modelo endógeno el receptor es el sujeto.

1. *Énfasis en los contenidos.* Es una comunicación esencialmente autoritaria y, por tanto, vertical, unidireccional, en una única vía: del emisor al receptor.

2. *Énfasis en los efectos.* Existe un emisor protagonista, dueño de la comunicación, por consiguiente, el receptor continúa reducido a un papel secundario, subordinado, dependiente; pero aparece una respuesta o reacción denominada retroalimentación o *feedback*. Sin embargo, no se debe olvidar que es una comunicación persuasiva cuyo objetivo es el de conseguir efectos.

3. *Énfasis en el proceso.* Destaca la importancia del proceso de transformación de la persona y las comunidades. No se preocupa tanto de los contenidos que van a ser comunicados, ni de los efectos en término de comportamiento, sino de la interacción dialéctica entre las personas y su realidad (Kaplún, 2016).

Dentro de la comunicación institucional se distinguen la comunicación interna y la externa. Esta investigación se centra en la interna, por lo que se abordan los referentes de ella.

1.3. La comunicación interna como herramienta indispensable de las instituciones

La comunicación interna se convierte para los directivos en herramienta estratégica que permite obtener mayor competitividad, retener a los mejores, identificar a los empleados en una verdadera cultura corporativa, potenciar el sentimiento de pertenencia y el éxito empresarial. Cuando los trabajadores están informados, conocen la misión, los valores, la estrategia institucional, si existe una línea de comunicación eficaz entre los trabajadores, la dirección y los departamentos, el desempeño institucional es superior.

Muñiz (2017 citado por Oyarvide Ramírez, Reyes Sarria & Montaña Colorado, 2017) considera que constituye un error pensar que la comunicación interna es “un lujo”, exclusivo de las grandes empresas, máxime en la época actual, marcada por resultados un tanto inciertos a todos los niveles, de ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos de la administración de empresas del siglo XX, lo cual resulta acertado en opinión de esta autora.

La comunicación interna es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le proporcionan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas

interpersonales y se construyen valores de la cultura organizacional (Trelles Rodríguez, 2001).

La autora del presente trabajo considera la comunicación interna como el conjunto de funciones y actividades proyectadas a partir del proceso de significación y desempeño compartido y desarrollado por los miembros del público interno con la mediación de los elementos de la cultura y en función los objetivos organizacionales, cuyo fin es la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del empleo de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para que, con su trabajo, contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

La comunicación interna incluye las acciones de comunicación que se realizan en las instituciones dirigidas al público interno. Comprende, mediante el empleo de diversos medios y canales, las estrategias y programas de comunicación. Está definida por la interrelación que se pueda lograr entre el personal que compone la organización y su objetivo principal debe ser integrar, comprometer y movilizar al público interno con los objetivos de una institución (Graverán, 2017).

Por tanto, la comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, o sea, al trabajador. Brota como respuesta a las nuevas necesidades de las instituciones de motivar a su equipo humano y retenerlos en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No se puede olvidar que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados. La gestión de la comunicación interna persigue optimizar el flujo de información-comunicación y las relaciones humanas entre las diferentes áreas de trabajo, y la dirección y sus trabajadores, para contribuir a la participación, el fortalecimiento de los valores, el buen clima y el trabajo en equipo, de esta forma, se logran los objetivos organizacionales con el máximo de eficiencia y calidad.

Lo anterior, conlleva a analizar que, la Comunicación Interna debe ser debidamente planificada, implementada y evaluada internamente, ir encaminada a acciones sistemáticas de promoción y divulgación de actividades que deberán recogerse en planes y estrategias, por lo que es fundamental partir de un diagnóstico preciso.

Cuando la comunicación interna está alineada a la estrategia general de la institución debe cumplir los siguientes objetivos:

- Integrar a todos los trabajadores a los objetivos, normas, políticas y metas de la organización para el logro de su motivación y el incremento de su sentido de pertenencia.
- Establecer un clima social y psicológico positivo a través de la comunicación abierta a directivos y trabajadores y el fomento de valores positivos en el colectivo laboral.
- Fomentar la participación de los trabajadores en las disímiles tareas para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Favorecer la creación de una imagen positiva, tanto en el público interno como en el externo, coherente con su identidad institucional y que conlleve a la obtención de óptimos resultados organizacionales (Grillo, 2007 citado por Oyarvide Ramírez, Reyes Sarria & Montaña Colorado, 2017).

1.3.1. Públicos internos

Rubalcaba (2011) define los públicos de una institución en general como grupos de personas afectados por las operaciones de la empresa, claves por su capacidad de influir sobre los resultados y constituyen un elemento central en el entorno competitivo.

Trelles Rodríguez (2002), clasifica el público interno en:

- Directivos o dirigentes de alto nivel: ubicados en la parte superior de la organización, caracterizados por su responsabilidad en la toma de decisiones, con diferencias en cuanto a su tipo de relación con otros niveles en función de las características de cada empresa en particular.
- Cuadros medios: escalón consecutivo con relación a los anteriores, por lo general, encargados de dirigir los procesos que llevarán a la práctica las decisiones del nivel más alto de la organización, grupo más operativo y en relación más directa con la base.
- Base: gran mayoría: trabajadores de la producción o servicios.

Los indicadores de la comunicación interna poseen su inicio en el elemento que la distingue de otros espacios de la comunicación: los públicos internos. Su estudio en los inicios estuvo enfocado a la caracterización sociológica, con significativa importancia en la descripción de elementos demográficos, sociales, culturales y económicos de los individuos.

El conocimiento de los públicos constituye la base de la comunicación organizacional. Capriotti (2009) afirma que “su conformación es el resultado del vínculo, relación y conducta recíproca entre individuos y organización”. (p.105)

Los sujetos que establecen alto grado de dependencia mutua y vínculos muy fuertes con la organización constituyen sus públicos internos. Según Muriel & Rota (1980), estos se ubican en el interior de la institución, conforma el sistema, a manera de componentes individuales.

Los públicos internos juegan un rol primordial para la institución, de ellos depende el logro de los objetivos y, son portadores de valores que trasladan desde su medio de interacción hacia el interior de la organización y viceversa. Por la importancia que poseen, quien dirige debe tener definido correctamente su clasificación, a los cuales dirigirá acciones comunicativas planificadas y gestionadas pues son los actores de la comunicación interna y serán considerados dentro de esta categoría: directivos, subordinados y trabajadores de base, sin los cuales la institución no podría existir.

Coherente con lo anteriormente descrito para Martínez Nocedo (2009), “son aquellos que están unidos por su integración a la organización y están bajo el control administrativo de su equipo directivo”. (p.46)

Las instituciones cubanas presentan una estructura organizacional con tres grupos que trabajan en diferentes niveles de jerarquía:

- primer grupo: directivos de primer nivel, donde se encuentran el director general, directores de áreas y reguladores a nivel de dirección.
- segundo grupo: directivos de segundo nivel, aquí estarían los intermedios y reguladores a nivel sindical y políticos.
- tercer grupo: los trabajadores. Martínez Nocedo (2009), afirma que:

Se podría en este grupo hacer una distinción por roles, según sea la organización, entre obreros, personal técnico, o especialistas comerciales o equipos de ventas, compradores; entre todos los que conforman el grupo de personal de contacto con el público externo. (p. 47)

Actualmente el interés teórico en dichas concepciones señala hacia el estudio de la interacción de los sujetos con la organización y viceversa, por tal motivo, es crucial la

visualización de acciones dirigidas a este público para fortalecer la producción, el mantenimiento y la innovación.

1.3.2. Canales de comunicación

Un canal de comunicación es el medio de transmisión por el que viajan las señales portadoras de la información emisor y receptor. Pueden ser personales o masivos:

- canales personales: la comunicación es directa, voz a voz. Puede darse de uno a uno o de uno a varios.
- canales masivos: pueden ser escritos, radiales, televisivos e informáticos.

Si bien resulta generalizadora la concepción antes mencionada, no se considera pertinente obviar las clasificaciones que han descrito otros autores sobre los canales de comunicación. Muriel & Rota (1980) señalan que los canales de comunicación pueden clasificarse en directos o mediatizados: “los medios o canales directos son los que no requieren de ninguna clase de tecnología para la producción de mensajes. Su base fundamental la constituye el contacto cara a cara”. (p. 218)

Mediatizados: son aquellos que se basan en el uso de la tecnología para la transmisión de los mensajes, por tanto, no se pone de manifiesto la interacción física entre emisores y receptores. El contacto entre ambos no es directo, sino que está mediado por un objeto físico externo que determina en gran medida la eficacia o no de la comunicación (Muriel & Rota, 1980).

Para esta investigación se asume dicha clasificación. Se considera que los canales de comunicación directos implican la interacción personal cara a cara y su eficacia depende de las habilidades comunicativas individuales.

La aparición de Internet ha revolucionado los procesos de comunicación en general y la comunicación organizacional no escapa a su impacto. En la actualidad entre los canales de comunicación más utilizados en instituciones, se destacan el correo electrónico y la Intranet.

A su vez Trelles Rodríguez (2004), alega que los canales agrupados en dicha clasificación dependen de la capacidad y habilidad para comunicarse con otros. Los canales impresos y los canales electrónicos, aun cuando responden a la misma tipología de manera general, poseen diferencias sustanciales entre ellos. Los primeros, con una difusión relativamente lenta, son menos esgrimidos en instituciones, no así los segundos, pues el desarrollo

tecnológico alcanzado en los últimos tiempos en las organizaciones ha propiciado la utilización, a veces desmedida, de medios electrónicos para comunicarse con individuos o sistemas sociales.

1.3.3. Mensajes

La naturaleza de las relaciones que establecen los sujetos en el ámbito organizacional, y por tanto las formas de comunicación, constituyen un reflejo de la dirección que siguen los flujos de mensajes en los procesos comunicativos.

Los mensajes pueden ser clasificados según: la relación: diádicos (pequeños grupos y públicos), las redes de comunicación (formales o informales), los propósitos (de tarea, mantenimiento y humanos), el receptor (internos o externos), el lenguaje (verbales o no verbales) y el método de difusión (hardware o software).

A los efectos de esta investigación el autor se basó en las tres funciones fundamentales que identifica Fernández Guevara (2009), por considerarlas más abarcadoras: de tarea, de mantenimiento y humanos.

- Mensajes de tarea: generalmente relacionados con el aspecto productivo de la institución, con los servicios y actividades. Contienen información sobre las tareas que deben desempeñar los trabajadores, y el modo de hacerlas. Incluyen la capacitación, orientación, establecimiento y cumplimiento de objetivos, así como la resolución de problemas concretos y generación de nuevas ideas.
- Mensajes de mantenimiento: relacionados estrechamente con la ejecución de la producción en sí misma. Incluyen normativas, reglas, órdenes, procedimientos y modos de hacer las cosas. Orientan y controlan para lograr los objetivos propuestos y garantizar la supervivencia de la organización.
- Mensajes humanos: tienen en cuenta fundamentalmente los sentimientos del público interno para lograr su satisfacción personal y profesional. Incluyen reconocimientos, estímulos, apoyo, felicitaciones (tanto personales como profesionales) y actividades informales que propicien las relaciones interpersonales entre los diferentes miembros.

Lo ideal sería que las instituciones lograran un balance entre los diferentes tipos de mensajes expuestos anteriormente, para obtener un desempeño eficiente, acompañado de un clima organizacional armonioso y de cooperación mutua.

Los mensajes se intercambian en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, a través de canales interpersonales o medios de comunicación más o menos sofisticados, desde memorándums, circulares, boletines o revistas, murales y manuales, hasta programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, sonido ambiental, o a través de los medios de comunicación masiva; pueden emplear canales verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, circular dentro de la organización o rebasar sus fronteras (Fernández Guevara, 2009).

Este criterio, se asume en la presente investigación al clasificar los mensajes predominantes en el Diagnóstico de Comunicación interna que se ofrece.

Martínez Nocedo (2009) los define como el conjunto de códigos utilizados por el emisor con una intencionalidad determinada. Para Fernández Collado (1997), “la codificación está dada por la traducción de una idea ya concebida a un mensaje apropiado para ser transmitido.” (p. 21).

La decodificación, por su parte, constituye el mismo proceso realizado de manera inversa. Según Goldhaber (2000, citado por González Duarte, 2012):

Los mensajes en las organizaciones pueden ser examinados según varias taxonomías: modalidad del lenguaje, supuestos receptores, métodos de difusión; propósitos del flujo. Cuando los mensajes fluyen siguiendo las rutas dictadas por la jerarquía de la organización o por las funciones laborales, se dice que fluyen por las redes formales. (p. 17)

La comunicación institucional, hacia el interior de esta, se divide en comunicación formal y comunicación informal.

- *Comunicación formal* es aquella que sigue las estructuras formales de la organización, previstas a priori de manera intencional. Esta estructura formal se advierte claramente en el organigrama, donde se explicita el orden jerárquico de la empresa y los niveles de subordinación existentes entre sus miembros. A su vez, este tipo de comunicación cuenta con flujos *descendentes, ascendentes y horizontales*.

La *comunicación descendente* alude a los mensajes que circulan desde los superiores a los empleados. “La comunicación descendente es aquella que fluye de la dirección al resto de los trabajadores, siguiendo la línea jerárquica”. (Trelles, et al., 2006, p. 45)

Es la forma más común, aunque no siempre la más eficiente, de comunicar en las organizaciones, lo que conlleva a su principal desventaja, la sobrecarga de mensajes. Sin embargo, constituye una valiosa herramienta de la dirección para orientar a los trabajadores hacia el logro de los objetivos institucionales. Los principales contenidos de las comunicaciones descendentes son las instrucciones laborales, las políticas, reglas y regulaciones, así como mensajes destinados a identificar al público interno con la misión y los objetivos organizacionales, y en menor medida, la felicitación y el estímulo personal. Su principal función es la transmisión de órdenes e informaciones relacionadas con el trabajo.

Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo, quién debe hacer qué, cuándo, dónde y por qué (Trelles, et al., 2006).

Los problemas más frecuentes que enfrenta este tipo de comunicación son: saturación de sus canales, ambigüedad y contradicción de las informaciones enviadas, uso de un lenguaje poco preciso y la manifestación de desconfianza o desinterés de los directivos para con los trabajadores.

Según Lucas Marín (1997), citado por Fernández Guevara (2009), la *comunicación horizontal* es la que ocurre entre los miembros de la organización que poseen igual status o nivel jerárquico. Puede acontecer a diferentes niveles, pero la más estudiada hasta el momento es la que ocurre entre los directivos. Contribuye a dinamizar el proceso de transmitir información. Los mensajes fundamentalmente se relacionan con las tareas o con factores humanos. Asume entre sus funciones: coordinación de tareas entre los diferentes trabajadores, estimulación del trabajo en equipo y apoyo mutuo, intercambio de información relevante sobre la organización y solución de conflictos y problemas entre compañeros con igual posición de poder. Se coincide con este criterio y se asume en la presente investigación.

Sin embargo, la escasez de canales destinados a este tipo de comunicación conlleva a que las funciones anteriores sean asimiladas por las comunicaciones informales. Sin contar con el ambiente competitivo y de rivalidad profesional preponderante en muchas organizaciones

actuales, que atenta contra el intercambio lateral de mensajes que supone la comunicación horizontal.

La *comunicación ascendente* se podría definir como aquella que ocurre cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores de la estructura institucional, a través de canales formales e informales. El principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite poseer información del clima institucional.

La autora de esta investigación coincide en que la comunicación ascendente es aquella en que los mensajes fluyen desde los empleados a los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas u ofrecer sugerencias

Posee vital importancia, sobre todo para los directivos, pues les permite conocer problemas de la organización, medir la efectividad de las comunicaciones descendentes, potenciar la participación de los trabajadores en el diseño de políticas y estrategias y propiciar un clima organizacional agradable y participativo. Las quejas y sugerencias del público interno, además de servir para mejorar el desempeño de la organización, satisfacen las necesidades de expresión y consideración personal de los individuos. En la práctica es poco utilizada, a pesar de los beneficios antes mencionados un gran número de empresas no cuenta con eficientes canales de comunicación ascendente.

Muchos autores asocian los tipos de comunicación a las redes formales. Trelles Rodríguez (2004) propone tenerlos en cuenta cuando el flujo de mensajes obedece más a afinidades personales que a estructuras de trabajo y tienen lugar redes informales de comunicación.

La separación de los tipos de comunicación de las redes informales se relaciona con la tendencia igualitaria que impulsa estas últimas. Constituyen según Muriel & Rota (1980), “la respuesta natural a la necesidad de interacción social espontánea que tienen las personas”. (p. 295)

Las redes informales son más visibles mayoritariamente en la comunicación horizontal. La pertenencia a posiciones jerárquicas de igual nivel asume como consecuencia que los sujetos tiendan a relacionarse más entre sí.

Dicha situación no implica que las comunicaciones verticales no encuentren formas de aparecer en las redes informales de comunicación. La circulación de mensajes entre sujetos

de diferente jerarquía también puede desarrollarse fuera de los contextos que establecen las estructuras formales de trabajo.

Cuando los mensajes se desvían de las redes tradicionales, reciben el nombre de *mensajes informales*, las interacciones generadas espontáneamente entre personas para intercambiar información sin seguir los canales de comunicación formales, es una forma de comunicación informal que opera tanto en canales informales internos como externos, pueden contribuir y beneficiar a la organización. Por tanto, se encuentra en todas las organizaciones. No sigue ninguna regla prescrita o predeterminada y difunde cualquier información rápidamente. Transmite opiniones, sospechas y rumores que generalmente no circulan por canales formales.

1.3.4. Barreras que interfieren en la comunicación interna

Según Grillo (2004), citado por Fernández Guevara (2009), las barreras de comunicación son los ruidos o factores que afectan el normal desarrollo del proceso de comunicación en la institución y se dan tanto en la comunicación horizontal como en la vertical ascendente y descendente. Las clasifica en:

- Distorsiones perceptivas y culturales.
- Problemas Semánticos: se dan entre personas de diferentes áreas de la organización al no manejar el mismo lenguaje para identificar fenómenos internos.
- Cognoscitivas: referidas al conocimiento de las personas sobre la organización, dificultades a veces propias del proceso de socialización, etc.
- Humanas y psicológicas: se manejan prejuicios y desconfianza entre las personas del público interno, debido a información que se filtra o es selectiva.
- Distracciones físicas, canales deficientes Grillo (2004), citado por Fernández Guevara, (2009).

1.4. Diagnóstico de comunicación

El diagnóstico de comunicación es un proceso analítico que permite conocer el estado de la organización en un momento dado. A partir de su implementación se obtiene información confiable sobre esta y el modo de proceder en la toma de decisiones para perfeccionar la comunicación. Como proceso de indagación implica poner al descubierto los principales problemas que una entidad puede poseer en determinado momento de su trayectoria o ciclo

de vida. La identificación y caracterización de las problemáticas organizacionales da lugar a la elaboración de políticas, estrategias y acciones concretas para revertir las deficiencias detectadas, es el punto de partida para el diseño de estrategias, planes y campañas comunicacionales (Gómez, 2009).

La comunicación interna necesita evaluarse, medir en conjunto el clima laboral (Gálvez Sánchez, 2019).

El diagnóstico es una herramienta estática, requiere actualización periódicamente para evolucionar paralelamente y en sintonía con la visión, misión y valores, responden a la necesidad de determinar los aspectos funcionales y disfuncionales en los procesos comunicativos, el estado y comportamiento de cada uno de sus componentes. Son importantes para conocer el estado de la organización en los procesos comunicativos y pretenden cumplir una función correctiva. “Se recurre a ellos cuando existen fallas que pueden afectar su funcionamiento”. (Fernández Collado, 1997, p. 59)

Capítulo II. Análisis de los resultados

2.1. Metodología

Tipo de Investigación. Exploratoria

Se empleó el Paradigma Cualitativo

Población: compuesta por el total de trabajadores de la Emisora radio Ciudad del Mar:140

Se trabajó con una muestra intencionada de 64 trabajadores: 45.7%

Desglosados de la siguiente forma: 2 directivos, 6 realizadores, 7 locutores, 7 directores de programas, 3 asesores, 2 actores del dramático, 4 del Departamento de Programación, 3 del Metodológico, 1 de Recursos Humanos, 3 periodistas, 2 del Departamento Comunicación, 1 Administrador, 8 jubilados y 15 del personal de aseguramiento y servicios.

Métodos y técnicas

Del nivel teórico

- Histórico– Lógico: facilitó el análisis de la evolución y desarrollo del fenómeno investigado, su estudio ordenado, las etapas principales de desenvolvimiento y las conexiones fundamentales.
- Analítico– Sintético: se utilizó para la elaboración de los referentes teóricos y en el procesamiento de los resultados, permitió penetrar en la esencia de cada una de las partes que conforman el diagnóstico de comunicación interna de la Emisora Radio Ciudad del Mar. El empleo del método sintético facilitó la interpretación y reducción de los datos para ofrecer generalizaciones y nuevos puntos de vista.
- Inductivo- Deductivo: posibilitó explicar y solucionar problemas expuestos en el proceso de investigación, se complementaron mutuamente en el proceso de desarrollo del conocimiento científico. Se utilizó en el análisis interrelacionado de los fundamentos teóricos y el diagnóstico de comunicación interna, lo cual posibilitó la toma de posiciones desde la teoría. Este método constituyó una importante vía para arribar a análisis particulares y generalizaciones en la interpretación de resultados.

Empíricos

- Revisión de documentos. Para analizar Documentos Rectores de la Emisora Radio Ciudad del Mar: Manual Metodológico de la Programación Radiofónica, Diagnóstico de Imagen,

Estrategia de Comunicación 2021- 2026, Manual de Crisis, Manual de Identidad Visual, Política de Comunicación del ICRT y Protocolo de Auditoría e Imagen.

Observación Participante. Con el objetivo de caracterizar la comunicación interna en la Emisora Radio Ciudad del Mar, Cienfuegos (Anexo 1).

Entrevista Semiestructurada. A directivos para caracterizar la comunicación interna en la Emisora (Anexo 2).

Encuesta. Para estudiar aspectos de la autoimagen como parte del proceso para conformar el sistema de comunicación interna de la institución. Los resultados fueron imprescindibles para realizar exitosamente la investigación, por lo cual se solicitó la colaboración de los trabajadores, con la garantía de confidencialidad y empleo responsable de la información obtenida (Anexo 3).

- Triangulación Metodológica. Permite contrastar los diferentes puntos de vista que poseen los implicados sobre una misma realidad, en este caso a través de entrevista, encuesta y observación participante y proporcionar mayor fiabilidad a los resultados.

2.2. Caracterización de la Emisora Radio Ciudad del Mar

Su historia

La Emisora Radio Ciudad del Mar inició sus transmisiones el 1 de julio de 1936 con el nombre de CMHM, "La emisora del Aceite Marti". El 1 de julio de 1936 sale al aire oficialmente en el Hotel Unión. Comenzó a transmitir programas informativos, musicales y culturales con la consabida propaganda comercial.

En medio de la competencia con otras emisoras locales logró buena aceptación en la ciudad y el 26 de diciembre de 1938 inauguró nuevo local sita en el Paseo del Prado, casi esquina calle San Carlos, con la transmisión de programas para niños, jóvenes y mujeres, además del público en general. En sus estudios se ofrecieron conferencias como la dictada por el intelectual y político cienfueguero Carlos Rafael Rodríguez. La competencia radial conllevó a un período de crisis que culminó con la hipoteca de la emisora. El 20 de febrero de 1946 fue vendida y pasó a ser filial de la emisora habanera Mil Diez, pero con programas propios.

A partir de esa fecha comienza un nuevo período para la emisora, bastante desconocido en el país, pues esta planta radial mantenía sus espacios musicales, informativos, juveniles,

infantiles, algunos con participación del público, y se encadenaba en el horario nocturno con la Mil Diez, de La Habana.

La situación del país provocó que el primero de agosto de 1948 fuera vendida nuevamente. Sus compradores: Modesto y Roberto Vázquez, habían comenzado y triunfado antes en la emisora CMHJ y desde hacía algún tiempo disfrutaban de gran éxito en La Habana, en la CMQ. La emisora permaneció en el mismo local con algunas transformaciones y se convirtió en la CMHU, Radiotiempo con gran aceptación popular por su variada programación, presentaciones en vivo de las principales orquestas habaneras y una política informativa que criticaba los problemas sociales más acuciantes.

Su éxito trajo aparejada la instalación de nuevos equipos y una torre que se mantiene aún. El primero de enero de 1969 fue cambiado el nombre por el de Radio Ciudad del Mar y continuó sus transmisiones en el mismo local hasta el 10 de junio de 1973 en que se traslada a avenida 58. no. 3311. En 1976 pasó a ser la Emisora Provincial de Cienfuegos, tras la primera división político- administrativa.

La emisora creció en número de trabajadores y, a pesar de que las condiciones no eran óptimas para hacer radio, su colectivo elaboró importantes programas y se ganó una notable radio audiencia. En 1978 se inauguró un transmisor en Palmira y en 1980 otro en Aguada por lo que pudo ser escuchada en distintos lugares de la provincia. Radio Ciudad del Mar obtuvo premios en los Festivales Nacionales de la Radio desde que comenzaron y otros galardones.

El 5 de septiembre de 1995, fue trasladada de local para el lugar que todavía ocupa, frente al malecón cienfueguero. En 1998 comenzó a transmitir también por Frecuencia Modulada (FM) y cambia sus iniciales de CMHU por CMFL. Se encuentra enclavada justo al frente del malecón cienfueguero, en un hermoso edificio de dos plantas, en la alta cuenta con 10 oficinas, 8 de ellas dedicadas enteramente al personal administrativo, dígame Recursos Humanos, Centro de Documentación, Economía, Subdirección, Programación, Dirección, Redacción Informativa, Cocina y Comedor. En la planta baja se encuentran 6 Estudios de grabación, la Cabina Central, Taller, Soporte Digital, Grupo Metodológico, Fonoteca y Oficina de los directores de Programas de Radio.

En 1999 se celebró en Cienfuegos el Festival Nacional de la Radio y Radio Ciudad del Mar obtuvo el primer lugar como provincia y como emisora provincial. En el año dos mil se reinició la transmisión de las 24 horas interrumpida por la crisis del período especial. El 5 de mayo de

2001 se publica el Sitio web de la emisora. En el 2001, 14 y 15 de julio, por primera vez en la historia se logra transmitir en vivo y en audio real para todo el mundo a través del sitio web, primer envío digitalizado en tiempo real en el interior del país: el Campeonato mundial de lanchas rápidas Fórmula T-1, Cuba Armonía Vital, Copa Corona.

Radio Ciudad del Mar ha continuado en la preferencia de los oyentes cienfuegueros y en la provincia se inauguraron tres nuevas plantas radiales, Radio Cumanayagua (2003), Radio Cruces (2004) y Aguada Radio en el 2005, emisoras con premios en Festivales Nacionales de la Radio.

Actualmente, la Emisora cuenta con 140 trabajadores, incluidos jubilados reincorporados. Predomina el sexo femenino. Posee su Organigrama donde se aprecia la distribución en: directivos (2), realizadores (10), locutores (17), directores de programas (15), asesores (5), narradores deportivos (3), actores del dramático (2), Departamento de Programación (5), Departamento Metodológico (5), Departamento de Recursos Humanos (3), periodistas (12), Departamento Comunicación (2), Administrador (1) y personal de aseguramiento y servicios (34), jubilados reincorporados (20) (Anexo 4).

La Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar asume las siguientes interrogantes:

¿Quiénes somos?

Somos un poderoso medio de comunicación defensor de los valores éticos y la identidad cultural, integrado por profesionales de la palabra y el periodismo, artistas y escritores, que durante más de medio siglo se ha encargado de transmitir programas de radio informativos, educativos, instructivos y de entretenimiento con elevados Índices de calidad.

¿Por qué existimos?

Existimos para satisfacer las necesidades espirituales de las personas, potenciar valores, informar, orientar, educar y fortalecer la cultura popular a través de propuestas radiales creativas e innovadoras.

Misión. Orientar, organizar, dirigir y controlar la realización y transmisión de programas radiales de diversos géneros dirigidos a los diferentes públicos, encaminados a satisfacer sus necesidades espirituales con elevados Índices de calidad, pero todos con el fin de promoverá valores y difundir la identidad cultural de la nación.

Visión. Estar a la vanguardia en la producción nacional de programas de radio, siendo un medio de comunicación eficaz, querido y respetado por todos, representando los valores que nos inspiran con propuestas creativas que garantizan el acceso a la cultura, el derecho a la educación, el sano entretenimiento y la información permanente, interactiva y objetiva.

Valores compartidos en la institución

El equipo de trabajadores de la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar posee un alto sentido de pertenencia con la institución, identificados con su finalidad de informar y entretener a los oyentes según la política editorial trazada por el Instituto de Radio y Televisión (ICRT), hasta el 2021, hoy Instituto de Información y Comunicación Social. Valores fundamentales como: responsabilidad y la entrega al trabajo son evidentes cuando se realizan los productos radiales disfrutados por los oyentes.

Se percibe un ambiente laboral agradable a pesar de las dificultades tecnológicas que laceran la comodidad de los trabajadores, sin embargo, se experimentado un sentimiento de profundo compañerismo y solidaridad acompañado de los altos niveles de profesionalidad que poseen los diversos especialistas que laboran en la institución. Los colectivos de los disímiles programas de la emisora poseen un alto nivel de compromiso con los espacios que realizan, aportan, desde la experiencia viva, al crecimiento de los programas y a sortear las dificultades que se puedan presentar durante el proceso de producción radial.

Al ser una tendencia la superación constante en la institución, en los estudios se labora con personas que poseen varias cualificaciones radiales: directores, realizadores, locutores, actores y musicalizadores de modo que muchos poseen dos o más especialidades en su currículo profesional lo que favorece los procesos porque ante cualquier dificultad siempre habrá en los estudios más de un especialista de cada materia que puede asumir la responsabilidad de los espacios, grabados o transmitidos directamente.

El proceso de producción radial requiere un alto nivel de comunicación entre los colectivos por la propia dinámica de los programas, aspecto fundamental y que con el paso de los años se ha perfeccionado, hoy se encuentra en un estado cercano al óptimo por el alto grado de relaciones interpersonales, pues muchos laborando juntos por más de 15 años.

Se emplean los canales directos y mediatizados. Las redes formales de comunicación en poseen espacio en las reuniones, Consejo de Dirección, Consejo Artístico, Consejo Editorial,

despachos, realizados con sistematicidad, como vía para el intercambio, la toma de decisiones y la participación.

Resulta importante, dentro de estos espacios el Consejo de Programación, una cita mensual dirigida por el Jefe de Programación. Son invitados los Coordinadores de la Redacción Musical, Variada y Dramatizada, el Departamento Metodológico y los Asistentes, indistintamente se invitan al Director y Subdirector para la puntualización de algún tema. Están invitados todos los trabajadores que deseen participar y los relacionados con los temas que se vayan a debatir. El consejo se ocupa de organizar el trabajo de la Dirección de Programación, se consultan las insatisfacciones con respecto a la programación de la emisora y está destinado a coordinar y preparar las condiciones para resolver las dificultades propias de proceso de programación en una emisora.

Tecnología. Posee en la actualidad un equipo técnico de consolas de alta tecnología en la Cabina Central lo que permite a la institución emitir señal digital a través de su portal web. Asimismo, los estudios de grabación poseen consolas digitales para realizar el proceso de adecuadamente. Sin embargo, la emisora se ha visto afectada por la inexistencia de equipos de climatización lo que afecta el ambiente laboral en los estudios, pues resulta imprescindible para garantizar adecuadas condiciones de trabajo y el cuidado de los equipos de sonido interno de la emisora que se deterioran por esta carencia.

2.3. Análisis de los resultados de los instrumentos aplicados

La investigación se basó en los principios éticos de la ciencia. En este sentido fue respetada la confidencialidad de la información referida por los sujetos participantes.

2.3.1. Observación Participante

La Emisora Radio Ciudad del Mar, de Cienfuegos, posee definidas: misión, visión, objetivos de trabajo, valores compartidos en sus Documentos Rectores: Manual Metodológico, Diagnóstico de Imagen, Estrategia de Comunicación 2021- 2026, Manual de Identidad Visual, aunque no están colocados en lugares visibles o accesibles para los públicos internos y externos.

Emplean entre sus principales vías de comunicación la oral, en encuentros formales: reuniones, Consejos editoriales, de Programación, Comisión de Música. como informales en conversaciones que se pueden dar en diferentes momentos y áreas de la emisora.

Es una organización formal-funcional, lo que se aprecia en su organigrama. Predominan los valores: compromiso, fidelidad y creatividad, aunque el clima institucional no es favorable, pues se aprecia que se encuentran lejos del líder. Vale destacar que actualmente, existe un nuevo líder, que ocupó recientemente la dirección de la Emisora, y ya se observan cambios en la actitud de los trabajadores, que muestran optimismo y confianza en el cambio, se percibe, además el afán por cambiar el clima laboral y el deseo de trabajar por la eficacia de los procesos comunicativos. Existe el Manual de Identidad Visual con sus identificadores, colores, tipografía, entre otros elementos. (Anexo 5).

En la institución se aprecian el enfoque mecánico (se presta atención priorizada a las redes formales de comunicación interna) y el psicológico (se traslada el foco de su atención al receptor del mensaje internamente). Se pudo observar que en la institución predominan Modelo los Modelos Exógenos (énfasis en los contenidos y los efectos). Se aprecian las barreras comunicativas fisiológicas (imposibilitan emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje) y administrativas (debido a estructuras organizacionales inadecuadas, mala planeación y deficiente operación de los canales, falta de planificación). Se espera que, con la nueva dirección, estos aspectos cambien positivamente, pues se aprecian variaciones positivas.

Los flujos de comunicación son descendentes, situación que experimenta un cambio favorable. Se observaron dificultades en los procesos comunicativos entre superiores y subordinados, no existe una retroalimentación fluida entre los trabajadores de menor rango y sus directivos. Predominan los mensajes de tarea.

2.3.2. Entrevista Semiestructurada a Directivos

Se entrevistaron 2 directivos, que manifestaron su consentimiento para participar en la investigación. Se midieron 10 indicadores que mostraron los siguientes resultados:

1- *Concepto de comunicación que se maneja en la institución. Importancia que le concede a la comunicación para el funcionamiento y desarrollo de la organización. a comunicación.* Los 2 (100%), aportaron conceptos de comunicación acertados, la ven como proceso, para transmitir información, le conceden gran importancia a la comunicación para el funcionamiento y desarrollo de la organización y si es precisa mejor. La ven como vía para fortalecer las interrelaciones entre sus miembros y la imagen externa.

2- *Enfoque de comunicación organizacional y modelo de comunicación predominante en la institución.* El 100% coincidió en el enfoque y modelo de comunicación organizacional predominante en la institución: se comunica, fundamentalmente, para el público externo por su función y los perciben como autoritarios.

3- *Descripción de los flujos de comunicación.* Los 2, 100%, consideran los flujos de comunicación descendentes y verticales.

4- *Caracterización de las relaciones entre los públicos internos.* Coincide el 100% en calificar la comunicación como Regular, pues los problemas existentes se deben a la falta de comunicación, pocas veces se escuchan las opiniones de los trabajadores, las relaciones positivas son aisladas e influye el favoritismo.

5- *Espacios y canales utilizados para la comunicación interna.* Hubo coincidencia del 100% en que los espacios y canales utilizados para la comunicación interna son formales: matutinos, reuniones, persona apersona, carteles, mensajería, accesibles, pero no efectivas pues no se aprovechan por los integrantes de la organización por apatía y desmotivación.

6- *Tipologías de mensajes más utilizados en la institución (tarea, mantenimiento o humanos).* Los 2 (100%) manifestaron que los mensajes que predominan en la Emisora son los mensajes de tarea, relacionados con los servicios y actividades que realizan y la información.

7- *Barreras que interfieren en la comunicación interna. Tipología.* Las barreras fundamentales que refieren son: ineficacia en comunicación: (100%.

8- *Organización del sistema de comunicación en la institución.* El 100%, alega que existen dificultades, a pesa de poseer documentos rectores sobre comunicación.

9- *Identificación de los valores organizacionales (declarados y compartidos y deseados).* El 100% declara el compromiso, la profesionalidad y la laboriosidad.

10- *Debilidades y fortalezas para la gestión de la comunicación interna en la entidad.* No se explicitan fortalezas, a pesar de los logros de la institución en cuanto a premios, pero manifiestan su compromiso con favorecer un cambio en el clima interno. Señalan como Debilidades que la dirección no siempre propicia el dialogo con los creadores, malas condiciones de trabajo y problemas en la planificación.

2.3.3. Encuesta a los trabajadores

La encuesta aplicada mostró los siguientes resultados en cada ítem. *Sexo*: predominio del femenino: 56% (35) y 43% (27) pertenecen al masculino. *En Tiempo laborando*: la mayor parte lleva más de 10 años en la Emisora: 79% (31), de 0-5 años el 8% (5) y de 5 a 10 años: 6,5% (4). Hay 3 fundadores para el 50%. *Año de creación de su empresa*: lo conocen con exactitud, 100% (62). Todos pudieron precisar la fecha: 100%.

Misión de su empresa: el 100% (62), manifestó conocerla bien. Como *Puntos fuertes*: Manifestaron Muy fuertes: 0%, Muy Poco Fuertes: Tecnología, Recursos humanos, Política financiera, Innovación, Imagen, Atención al cliente y Comercialización el 35,5% (22) y Poco Fuertes: 64,5% (40).

Valores: un 25% (16) expresa que Se mantienen: Profesionalidad, Creatividad, Colaboración, Fidelidad y Compromiso. Han cambiado: Solidaridad, Profesionalidad, Creatividad, Colaboración, Fidelidad, Compromiso, Humanismo, Ética, Pertenencia, Consagración e Innovación: 48% (30) y No existen 19% (12).

Posición de la institución: el 100% percibe la institución Lejos del líder. En cuanto a *Uso de un uniforme*: 98,3% refieren Sí, me gustaría (29), y Está bien con la ropa que elija el 1,61% (1). *Crisis importante en los últimos cinco años*: 92% (57) refieren Si, la recuerdo perfectamente, la COVID- 19, 3,2% (2) expresan La recuerdo, pero muy vagamente y 4,8% (3) No la recuerdo.

Atributos que le une a la institución: la mayoría indicó que Años de trabajo y Satisfacción profesional: 80% (50) mientras que, Relaciones humanas, Salario, Condiciones de trabajo y Atención al hombre 19% (12). *La Realidad de su empresa* fue valorada entre Poco y Muy Poco por el 80% (50). Valoran en Mucho: Adicción al trabajo, Competitividad interna e Información sobre los planes de la empresa: 19% (12).

El 92% (57) no conocen *cuántas personas gestionan los RRHH*, solo el 8% (5), manifestó que sí. *Conocen el Empleo de recursos para la capacitación* 54% (21), No lo conocen 26% (10), el 13% (5) expresaron No sé y 8% (3), no respondieron. En *Suficientes las oportunidades de capacitación*: 100% (62) manifestó que No.

Prejuicios. En Sexo y Raza el 100% manifestó que No; en Edad, Ocupación y Tiempo en la empresa: 25% (16) manifestó que Sí. En el ítem *Eficacia de los procedimientos de*

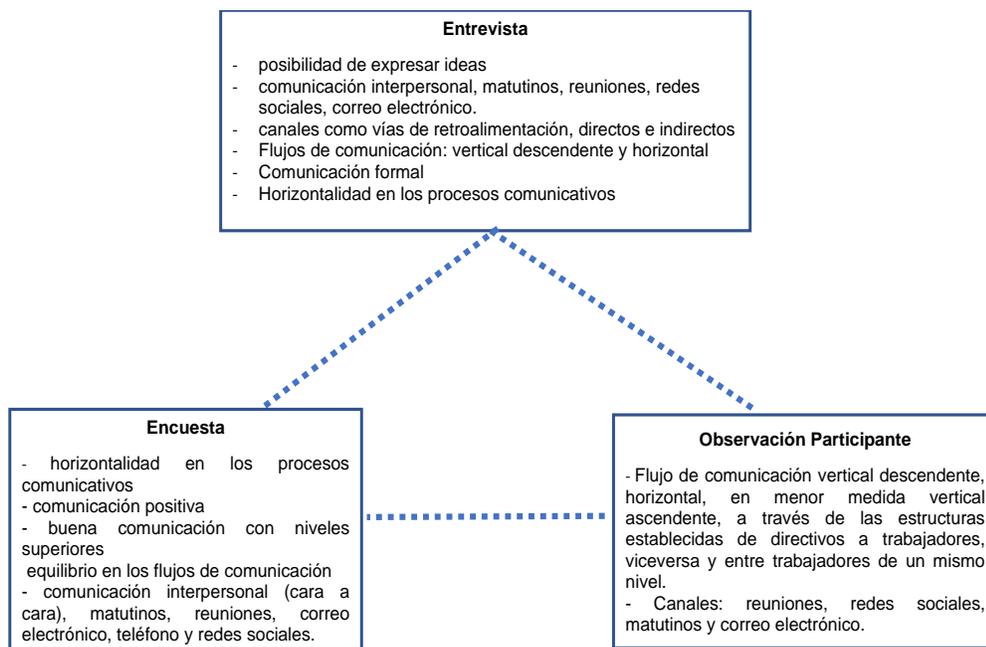
evaluación: el 100% expresó que No. En cuanto a *Satisfacción con su trabajo*: 88% (55) respondieron Poco, Mucho y Nada 6, respectivamente, para 9,67%. En *Cambio a otra empresa* las respuestas Creo que sí y No, sin duda estuvieron parejas: 50% (31). En los *Atributos* la comunicación con superiores, Compañerismo y la colaboración en el trabajo coinciden en Regular: 91% (57), el resto de los ítems son percibidos por bajo porcentaje como Bien y Mal: 8% (5).

Las relaciones en sentido general fueron calificadas de Buenas en 100% (62), con el jefe inmediato superior, y Regulares con el resto de los trabajadores. *El clima interno*: Nadie lo percibe como Una gran familia, el 91% (57) refieren que es Una selva, un cuartel y una sala de espera. *La Situación actual*: 92% (57) la perciben que Está sujeta a factores aleatorios y Con serias dificultades y en regresión ninguno la aprecia Floreciente y en expansión. La *Imagen de la institución* oscila entre Regular y Mala en un 90%. La *Imagen exterior* 87% la considera Regular.

Organigrama. No lo conozco 92% (57), Lo conozco en parte 4,8% (3). En *Información periódica* un 80% expresa: No recibo información. 8% (3). *Identificado*: el mayor número de trabajadores 97% (38) manifestó Mucho y sol 3% (1) Poca. En *el proceso de toma de decisiones* manifestaron que pueden Participar: Poco 70%, Decidir: Nunca 69% y Opinar: Poco, 85%

2.3.4. Triangulación Metodológica

Se triangularon los instrumentos aplicados y se comprobó la coincidencia de los criterios expresados por directivos, trabajadores y la Observación Participante, en sentido general y fundamentalmente en los procesos comunicativos: mensajes, canales, flujos de comunicación, tal como refleja el método graficado a continuación. Los resultados fueron coincidentes.



2.4. Diagnóstico de Comunicación

Diagnóstico de la Emisora Radio Ciudad del Mar

Los flujos de comunicación dentro de la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar se muestran en su mayoría Descendentes. Existen dificultades con el proceso comunicativo entre los superiores y sus subordinados, no existe una retroalimentación del todo fluida entre los trabajadores de menor rango y sus directivos.

Como recomendación se plantea la necesidad de planificar acercamientos, tanto formales como informales, entre los diferentes niveles de la institución dado que el resultado de la investigación arroja que los flujos de comunicación interna se muestran descendentes, por lo que es necesario un trabajo intenso para lograr la transversalización de los procesos comunicativos y, con ello, un mejor rendimiento de los colectivos en aras de una excelente organización y entrega del producto radial al oyente.

Los espacios y canales más utilizados son: oral, tanto en encuentros formales como informales, conversaciones que pueden ocurrir en diferentes momentos y áreas de la emisora. Se emplea la vía escrita, sobre todo en los planes de trabajo implementados por el Departamento de Programación, para el sector artístico de la emisora y en la documentación de los programas que salen al aire, pues deben poseer la adecuada acreditación.

Se utilizan canales orales y mediatizados (tecnológicos) para enviar orientaciones actualizadas del día a día del trabajador combinadas con las orales que pueden ser

empleadas para la puntualización de las tareas asignadas mediante el contacto cara a cara. Predominan los mensajes de Tarea.

Los valores manifestados por el colectivo de trabajadores de la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar son: alto sentido de pertenencia con la institución, identificados todos con su finalidad de informar y recrear a los oyentes, responsabilidad, entrega al trabajo, ambiente laboral agradable a pesar de las dificultades tecnológicas que laceran el bienestar de los trabajadores y altos niveles de profesionalidad de los especialistas. Predominan los Modelos de comunicación con énfasis en contenido y efectos y los Enfoques Mecánico y Psicológico. Se aprecian las Barreras fisiológicas y administrativas debido a mala planeación y deficiente operación de los canales, entre otras causas explicadas en los resultados de los instrumentos aplicados.

Conclusiones

1. La revisión bibliográfica permitió fundamentar los procesos de comunicación, comunicación institucional y comunicación interna, desde un punto de vista integrador y estratégico de la comunicación, como recurso de orientación y dirección de los procesos comunicativos.
2. La caracterización de la Emisora Radio Ciudad del Mar de Cienfuegos, permitió revelar debilidades, clima interno, describir el contexto y determinar los elementos esenciales de los procesos comunicativos en la institución, lo que proporcionará resultados que contribuirán a: la definición de necesidades y la inserción de estrategias que favorecerán un clima favorable y promover una cultura del cambio.
3. El Diagnóstico de Comunicación Interna, acorde a sus necesidades, constituye un recurso de orientación y dirección de los procesos comunicativos y será una herramienta de indudable valor para la Emisora Radio Ciudad del Mar, donde la comunicación constituye su facilitador por excelencia.

Recomendaciones

Incorporar los resultados del actual estudio, como instrumento base, para la formulación y determinación de estrategias que respondan a la contextualización de la realidad y contribuyan a la eficacia de los procesos comunicativos de la Emisora Radio Ciudad del Mar, de Cienfuegos.

Referencias Bibliográficas

- Aguiar Aguiar, A. (2016). *El tratamiento periodístico del cáncer en la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar durante el periodo 2013 – 2015*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos.
- Alonso, M. M., & Saladrigas Medina, H. (2006). *Teoría de la Comunicación: Una Introducción a su estudio*. Pablo de la Torriente. https://www.academia.edu/35582492/Teor%C3%ADa_de_la_Comunicaci%C3%B3n_Una_Introducci%C3%B3n_a_su_estudio_pdf
- Ampié, A., Estrada, H., & Hernández, S. (2018). *Propuesta de Comunicación Interna y Externa para el Colegio Público, Anexo Pablo Antonio Cuadra, de la comarca Las Enramadas en Managua, durante el segundo semestre del 2018*. (Tesis de Grado). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. <https://repositorio.unan.edu.ni1241919719.pdf>
- Avalos Rosado, M. C. (2016). *Comunicación Organizacional. ¿Cómo funciona la comunicación?* <http://www.marcocarlosavalos.com/comunicacion-organizacional/tag/modelos>
- Calderón Guarderas, A. (2021). *La comunicación interna: Importancia dentro del Grupo de Intervención y Rescate*. (Tesis de Maestría). Universidad Tecnológica Israel. <https://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2693/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADMP-378.242-2021-002.pdf>
- Calviño, M. (2004). *Actos de comunicación. Desde el compromiso y la esperanza*. Logo.
- Capriotti, P. (2009). Libro *Branding Corporativo: Fundamentos para la Gestión*. Santiago Andros Impresores. <https://libros.ecotec.edu.ec/index.php/editorial/catalog/download/61/56/895-1?inline=1>
- Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2023). Proyecto Ley de Comunicación Social. X Legislatura. La Habana. https://www.parlamentocubano.gob.cu/sites/default/files/documento/2023-05/proyecto-ley-de-comunicacion-social_mayo-2023_0.pdf

- Cuba. Ministerio de Justicia. (2021). Decreto-Ley No. 41. De La Creación del Instituto de Información y Comunicación Social. Gaceta Oficial de la República No. 96 <https://www.mined.gob.cu/wp-content/uploads/2021/08/goc-2021-o96.pdf>
- Cuba. Norma Cubana, (2007). Norma Cubana Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario. Oficina Nacional de Normalización. La Habana.
- Dueñas Breto, M. (2011). *Diseño del Manual de Gestión de la Comunicación de la Empresa GEOCUBA Villa Clara- Sancti Spíritus*. (Tesis de grado). Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. <https://dspace.uclv.edu.cu/server/api/core/bitstreams/c8bcc5cb-15ca-48a7-a044-aa3aaf449908/content>.
- Fernández Collado, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PDF>
- Fernández Guevara, R. (2009). *Diagnóstico de Comunicación Interna en la Ronera Central Agustín Rodríguez Mena*. (Tesis de grado). Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. <https://dspace.uclv.edu.cu/server/api/core/bitstreams/bc37281a-fa71-460e-9790-bfc0111f61e4/content>
- Gálvez Sánchez, F. S. (2019). *Diagnóstico y propuesta de comunicación organizacional para la Empresa Droguefar, S. A.* (Tesis de Maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Gómez, A. R. (2009). *Planificación de Mercadotecnia*. Logo.
- González Duarte, J. Y. (2012). *Propuesta de procedimiento para el diagnóstico de comunicación interna en Sucursales de BANDEC*. (Tesis de grado). Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. <https://dspace.uclv.edu.cu/items/a34068a9-c821-47fe-99f2-4f25d78367a4>
- Graverán, D. (2017). *Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna para el Centro Nacional de Biopreparados*. (Tesis de grado). Universidad de La Habana.
- Hernández Guerra, H. M. (2016). *Fundamentos de la gestión del proceso de la comunicación institucional de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río: Estrategias para su implementación*. (Tesis de Maestría). Universidad de Pinar del Río.

- Huerta, S. & Timor, E. (2007). *Comunicación Organizacional*. Universidad de La Habana.
- Kaplún, M. (2016). *Una pedagogía de la comunicación. El comunicador popular*. Caminos. https://www.academia.edu/10249303/KAPLUN_Una_pedagogia_de_la_comunicacion
- La O Duarte, Y., Cuza Labacena, E. M., Ramos Álvarez, E. L., Molina López, M. I., & López Milanés, M. (2011). La Comunicación Organizacional: Un acercamiento necesario. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 11(42). www.eumed.net/rev/cccss/15/
- Macías, N., & Cardona, D. (2011). ¿Formar comunicadores o comunicólogos? *Revista mexicana de comunicación*. (94). <http://mexicanadecomunicacion.com.mx/rmc/2011/06/16/formar-comunicadores-o-comunicologos/>
- Martínez Nocado, Y. (2009). *Hablemos de comunicación: una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional*. Logos. <https://www.worldcat.org/es/title/hablemos-de-comunicacin-una-aproximacin-a-las-dimensiones-esenciales-de-la-comunicacin-institucional/oclc/1011248817>
- Muriel, M. L., & Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de las Relaciones Públicas*. Andina. <https://www.flacsoandes.edu.ec/buscador/Record/dcc-1527/Details>
- Oyarvide Ramírez, H. P., Reyes Sarria, E. F., & Montaña-Colorado, M. R. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*. 3(4), 296-309. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/issue/view/31>
- Pacheco Rodríguez, M. G., & Álvarez Avilés, E. A. (2022). La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales. *INNOVA Research Journal*, 7(32), 51-71. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2149>
- Rey Lennon, F., & Bartoli Piñero, J. (2020). *Manual de Comunicación en las Organizaciones*. Rey Lennon. https://www.academia.edu/43756247/Manual_de_comunicaci%C3%B3n_en_las_organizaciones

- Rivero, M. (2010). Control y evaluación de la comunicación en empresas y organizaciones cubanas: Una propuesta para su abordaje. *Razón y Palabra. Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicología*, (92).
- Rodiles Casamayor, A. Y., & Viel Fajardo, M. (2015). Comunicación Universitaria. Pautas para su gestión desde el contexto de la Educación Superior cubana. *Razón y Palabra*, (92), 1-29. <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199543036018.pdf>
- Rodríguez Temprana, I. (2011). *Estudio diagnóstico y Estrategia de Comunicación Interna 2012-2014 de la Agencia de Viajes Receptiva Havanatur Tour & Travel*. (Tesis de Grado). Universidad de La Habana. <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2014/04/estudio-diagnostico-y-estrategia-de-comunicacion-interna.pdf>
- Rubalcaba, A. (2011). *Plan de Relaciones Públicas 2012. Grupo Empresarial PALCO*. (Tesis de Maestría). Universidad de La Habana.
- Saladrigas Medina, H. (2005). *Introducción a la Teoría y la Investigación en Comunicación*. Félix Varela.
- Saladrigas Medina, H., & Alonso, M. M. (2006). *Teoría de la Comunicación. Una introducción a su estudio*. Pablo de La Torriente Brau.
- Saladrigas Medina, H., & Olivera Pérez, D. (2011). La investigación en Comunicación. Su lugar en Cuba. *Revista Redes.Com*, (6). <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj5hs7Lxe6BAxW9QzABHeHTDo0QFnoECBkQAQ&url=https%3A%2F%2Fdialognet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F3919750.pdf&usg=AOvVaw2f2oHtEEjc7tl-DkuKcJe&opi=89978449>
- Soto Alemán, H. L. (2023). *Diagnóstico y propuesta de un plan de comunicación para la Universidad Católica de Cuenca (UCACUE), Ecuador*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense. Madrid. <https://docta.ucm.es/entities/publication/bac9f847-af71-4992-ac22-a243ca3daca8>
- Trelles Rodríguez, I. (2002). *Bases Teórico - Metodológicas para una propuesta de Modelo de Gestión de Comunicación en Organizaciones*. (Tesis de Doctoral). Universidad de La Habana.
- Trelles Rodríguez, I. (2004). *Comunicación Organizacional*. Félix Varela.

Trelles Rodríguez, I. (2006). Tendencias teóricas fundamentales: conceptos de comunicación organizacional, características y funciones. En Trelles, I. (comp.), *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*. Félix Varela.

Vidal, J. (2000). *Paradigmas básicos en la comprensión del proceso de comunicación*. Félix Varela.

Anexos

Anexo 1. Guía de Observación Participante

Lugar: _____ Fecha: _____ Hora: _____

Objetivo: Caracterizar la comunicación interna en la Emisora Radio Ciudad del Mar, de Cienfuegos.

Indicadores:

- Ubicación de los supuestos organizacionales. Está la misión, visión, objetivos de trabajo, valores compartidos y deseados en lugares estratégicos, accesibles para los públicos internos y externos sobre qué soportes y medios se emplean para su divulgación en la institución, en qué lugar de la institución está ubicado.
- Valores que predominan en el público interno de la Emisora Radio Ciudad del Mar, Cienfuegos.
- Aplicación de los elementos de la identidad visual definidos en el manual.
- Enfoque de comunicación organizacional predominante en la institución.
- Modelo de comunicación predominante en la institución.
- Caracterización de las relaciones entre los públicos internos (con igual y diferente nivel jerárquico: jefes-subordinados, jefes-jefes, subordinados- jefes, subordinados-subordinados) y, de estos con los públicos externos.
- Descripción de los flujos de comunicación (descendente, ascendente y horizontal y si tiene lugar de manera transversal).
- Espacios y canales utilizados para la comunicación interna en la institución. Precisar en cada caso Tipología. Uso para la retroalimentación. Descripción de cada uno teniendo en cuenta objetivo del espacio y participación de los públicos en estos. En cuanto a los canales precisar tipología y si están disponibles y accesibles para todos los integrantes del público interno y cuáles para la comunicación con el público externo.
- Tipologías de mensajes más utilizados en la institución (tarea, mantenimiento o humanos).
- Barreras que interfieren en la comunicación interna. Tipologías.

Anexo 2. Guía de Entrevista Semiestructurada a Directivos

Fecha_____ Lugar_____ Hora_____

Datos del entrevistado: Cargo que desempeña. Tiempo de desempeño en el mismo y en la entidad. Edad y sexo. Nivel de escolaridad. Profesión.

Objetivo: Caracterizar la Comunicación Interna en la Emisora Radio Ciudad del Mar.
Indicadores:

- Concepto de comunicación que se maneja en la institución. Importancia que le concede a la comunicación para el funcionamiento y desarrollo de la organización.
- Enfoque de comunicación organizacional y modelo de comunicación predominante en la institución.
- Descripción de los flujos de comunicación (descendente, ascendente y horizontal y si tiene lugar de manera transversal).
- Caracterización de las relaciones entre los públicos internos (con igual y diferente nivel jerárquico: jefes-subordinados, jefes-jefes, subordinados- jefes, subordinados-subordinados) y, de estos con los públicos externos.
- Espacios y canales utilizados para la comunicación interna en la institución. Precisar en cada caso Tipología. Uso para la retroalimentación. Descripción de cada uno teniendo en cuenta objetivo del espacio y participación de los públicos en estos. En cuanto a los canales precisar tipología y si están disponibles y accesibles para todos los integrantes del público interno y cuáles para la comunicación con el público externo. Efectividad de cada uno.
- Tipologías de mensajes más utilizados en la institución (tarea, mantenimiento o humanos).
- Barreras que interfieren en la comunicación interna. Tipología.
- Organización del sistema de comunicación en la institución. Existencia de Objetivos de Comunicación, de Políticas de Comunicación, de Acciones de Comunicación. Definición del presupuesto de comunicación.
- Identificación de los valores organizacionales (declarados y compartidos y deseados).
- Debilidades y fortalezas para la gestión de la comunicación interna en la entidad.

Anexo 3. Encuesta a trabajadores

Estimado trabajador(a):

El siguiente cuestionario se diseñó con el objetivo de estudiar aspectos de la autoimagen, como parte del proceso para conformar el sistema de comunicación de su centro laboral. Los resultados serán imprescindibles para realizar exitosamente la investigación, por lo cual se solicita su colaboración. La información obtenida será anónima y se utilizará con responsabilidad. Se agradece de antemano su colaboración.

Por favor, marque con una **x** teniendo en cuenta las respuestas en cada caso. Especifique con una.

Sexo: ----- femenino----- masculino

¿Qué rango de tiempo lleva en la empresa? (años)

De 0 a 5	5 a 10	Más de 10	Fundador
----------	--------	-----------	----------

2. ¿Conoce usted el año de creación de su empresa?

No puedo precisar ni la década	Puedo precisar la década	Lo conozco con exactitud
1	2	3

2. A. Escriba el año de creación de su empresa: _____

3. ¿Conoce usted la misión de su empresa? (Qué es la empresa, qué pretende hacer, qué metas y propósitos tiene).

No la conozco	La conozco algo	La conozco bien
1	2	3

3. A. Enuncie brevemente la misión de su empresa. _____

4. ¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes de su empresa?

	Muy poco fuerte	Poco fuerte	Muy fuerte
Tecnología	1	2	3
Recursos humanos	1	2	3
Política financiera	1	2	3
Comercialización	1	2	3
Imagen	1	2	3
Atención al cliente	1	2	3
Innovación	1	2	3

5. De los siguientes valores que declara su empresa ¿cuáles considera que son parte y se mantienen vigentes en la misma? Marque con una **X** los que en su opinión sean necesarios.

Valores	Se mantienen	Han cambiado	No existen
Solidaridad			
Profesionalidad			
Creatividad			
Colaboración			
Fidelidad			
Compromiso			
Humanismo			
Ética			
Pertenencia			

Consagración
Innovación

6. En relación con las empresas del sector, ¿en qué posición cree usted que se encuentra su empresa?

Lejos del líder	Cerca del líder	Líder
1	2	3

7. Considera usted que el uso de un uniforme le daría un valor o identificaría a su empresa. Se sentiría de esta forma más a gusto y representado como trabajador de la misma

Sí, me gustaría	Me da igual	Está bien con la ropa que elija
1	2	3

8. ¿Recuerda usted alguna crisis importante sufrida por su empresa en los últimos cinco años?

Sí, la recuerdo perfectamente	La recuerdo, pero muy vagamente	No la recuerdo
1	2	3

9. ¿Cuáles de los siguientes atributos considera usted que le une más a formar parte de su empresa? Marque con una x donde crea necesario (Hasta 3 opciones)

Salario
Relaciones humanas
Condiciones de trabajo
Años de trabajo
Atención al hombre
Satisfacción profesional

10. Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad de su empresa.

	Muy poco	Poco	Mucho
Competitividad interna			
Seguridad en el empleo			
Compañerismo			
Adicción al trabajo			
Información sobre los planes de la empresa			
Los resultados es lo que cuenta			

11. ¿Podría usted decir, con relativa precisión cuántas personas gestionan los RRHH de su empresa? (Sin contar administrativos y personal no cualificado).

Sí	No	No Sé
----	----	-------

12. ¿Sabría usted decir con precisión qué posición ocupa en el organigrama de su empresa el responsable de RRHH?

Sí	No	No Sé
----	----	-------

13. ¿Emplea su empresa los recursos suficientes, en tiempo o asignación presupuestaria, para la capacitación del personal?

Sí	No	No Sé
----	----	-------

14. ¿Considera suficientes las oportunidades de capacitación que ofrece su empresa al personal no considerado potencial elevado?

Sí	No	No Sé
----	----	-------

15. ¿Existen prejuicios entre la dirección de la empresa ante los empleados por algunos de los motivos siguientes:

	Sí	No
Edad		
Sexo		
Raza		
Ocupación		
Tiempo en la empresa		

16. ¿Cree usted que son eficaces los procedimientos de evaluación en su empresa?

Sí	No	No Sé
----	----	-------

17. ¿Está usted satisfecho con su trabajo?

Nada	Poco	Mucho
------	------	-------

18. En igualdad de condiciones profesionales y salariales, ¿se cambiaría a otra empresa para desarrollar un trabajo similar?

Si, sin duda	Creo que sí	No, sin duda.
--------------	-------------	---------------

19. ¿Qué opinión le merecen los siguientes atributos en su empresa en cuanto a?

	Malo	Regular	Bueno
La posibilidad de ascenso			
La comunicación con superiores			
La comunicación con compañeros			
La colaboración en el trabajo			
Su libertad individual			
El compañerismo			

20. ¿Cómo calificaría las relaciones con?

	Regulares	Buenas	Malas
Director general			
Jefe inmediato superior			
Jefes de otros departamentos			
Directivos de otras UEB			
Compañeros de otras UEB			

21. ¿Si tuviera que definir el clima interno que se vive en su empresa, con qué expresión lo haría?

	No es cierto	Es bastante cierto	Es muy cierto
Una gran familia			
Una selva			
Un club de amigos			
Un cuartel			
Una sala de espera			

22. En su opinión, ¿cuál es la situación actual de su empresa?

a) Floreciente y en expansión b) Desarrollo normal y estabilizada

d) Está sujeta a factores aleatorios

23. ¿Qué imagen tiene usted de su empresa?

a) Buena b) Regular c) Mala

24. ¿Qué imagen cree usted que ofrece su empresa al exterior?

a) Buena b) Regular c) Mala

25. ¿Conoce el Organigrama de su empresa?

a) No lo conozco b) Lo conozco en parte c) Lo conozco muy bien

26. ¿Recibe periódicamente información sobre su empresa? (movimientos de personal, planes, etc.).

a) No recibo información b) Sí, pero sin periodicidad definida c) Periódicamente

27. ¿Hasta qué punto diría usted que se siente identificado con lo que esta empresa es y representa?

Nada	Poca	Mucho
1	2	3

28. En el proceso de toma de decisiones tiene usted la posibilidad de:

	Poco	Mucho	Nunca
Participar			
Decidir			
Opinar			

Muchas gracias

Anexo 4. Organigrama de la Emisora Radio Ciudad del Mar

