



**Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Estudios Económicos**

**Programa de Maestría en Administración de Negocios
Tercera Edición**

Título:

**Estrategia de Comunicación Organizacional de la
Emisora Provincial “Radio Ciudad del Mar**

**Memoria Escrita
en Opción al Grado de Máster en Administración de Negocios**

Autora:

Lic. Meilin Cuéllar Hernández

Tutores:

**Dr. Jesús René Pino Alonso
Dra. Yamila Roque Doval**

Cienfuegos, Junio de 2015



**Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Estudios Económicos**

**Programa de Maestría en Administración de Negocios
Tercera Edición**

**Título: Estrategia de Comunicación Organizacional de la
Emisora Provincial “Radio Ciudad del Mar”.**

**Memoria Escrita en Opción al Grado de Máster en
Administración de Negocios**

Autora: Lic. Meilin Cuéllar Hernández

**Tutores: Dr. Jesús René Pino Alonso
Dra. Yamila Roque Doval**

Cienfuegos, Junio de 2015

Agradecimientos

AL profesor René Pino, por dar lo mejor de sí en los momentos más agotadores, por las horas de trabajo y enseñanzas.

A la profesora Yamila, por estar ahí siempre que la necesito, por la confianza y el cariño infinitos.

A Massiel Delgado, por la ayuda en las ideas preliminares, por el apoyo incondicional.

A Tay, por mostrarme el sendero con esa suspicacia que la caracteriza, por ayudarme a escalarlo.

A Clara, por cada una de las precisiones, por los “regaños” que siempre llegan a tiempo.

A todos mis compañeros de trabajo que aportaron su granito de arena en esta investigación y en especial a Ibis, Karenia, Luz, Santiesteban, Yidenis, Lía, Fito, Indira, Damaris, los muchachos del Dramático, mis amigas “las periodistas”, “las económicas”, “las coordinadoras”, a Ernesto por la intransigencia diaria, a Vargas por esa manera peculiar de ser, a Fabio por las enseñanzas, en fin a todos!

A mis compañeros de grupo por los momentos de tensión y ayuda, Lumey, Ayamsi, Jorge Luis, Yaily, Alex, Yanela y los demás.

A Rubencito, por “los empujoncitos constantes”, por enseñarme que tener paciencia no es una opción, por ver siempre el lado bueno de las cosas.

A las niñas de la Biblioteca Provincial y del Archivo Histórico, por las horas de búsqueda.

A las comunicadoras de las instituciones que participaron en el diagnóstico.

A la audiencia que accedió a las entrevistas y el grupo de discusión.

A todos, ¡Gracias!

Dedicatoria

Mami, sin tu apoyo y cariño infinitos no hubiera podido lograrlo.

Pincho, gracias por cuidar de mí incondicionalmente.

Yordy, siempre logras sorprenderme, aun cuando menos lo espero.

Kassim, eres mi niño pequeño y te adoro.

A mi papi, por su desbordante amor, porque rebaza las distancias la alegría de saber que lo tengo.

¡Los amo!

Resumen

La presente investigación enfrenta el problema del diseño de una *estrategia de comunicación organizacional en la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar*. Las *dimensiones* evaluadas son comunicación interna y externa (públicos, mensajes, canales, tipologías, retroalimentación, imagen, vínculos interinstitucionales e intercomunitarios).

El *paradigma* que se asume es el humanista interpretativo, el cual aboga por el empleo de la *metodología* cualitativa. Con el fin de conocer las características de la institución, a través de las palabras, escritos y cultura de las personas que en ella laboran, se utilizó el *método* etnográfico e indistintamente se utilizaron además *otros métodos teóricos* como: histórico-lógico, inductivo-deductivo y análisis-síntesis.

La *muestra* seleccionada fue no probabilística y tuvo un carácter intencional, sometiéndose a estudio 53 sujetos, los que se ubicaron en las categorías de informantes claves e informantes. Los *instrumentos* utilizados para la obtención de la información fueron la revisión de documentos, observación participante, entrevista en profundidad, el grupo de discusión y grupo de expertos.

Con los *resultados* del diagnóstico estratégico de comunicación organizacional se realiza la Matriz DAFO y se procede a la *evaluación de impactos*, obteniendo que la emisora se encuentra en una posición ofensiva, razón por la cual la estrategia de comunicación se apoya en las fortalezas para aprovechar las oportunidades, con lo que las debilidades serán minimizadas y las amenazas atenuadas.

Abstract

The present investigation faces the problem of the design of a strategy of organizational communication in the Provincial Radio station I Radiate City of the Sea. The evaluated dimensions are internal and external communication (publics, messages, channels, tipology, feedback, image, bonds inter institucional and inter comunitary).

The paradigm that is assumed is the humanist one interpretive, which pleads for the employment of the qualitative methodology. With the purpose of knowing the characteristics of the institution, through the words, writings and people's culture that work in her, the method etnografic was used and indistinctly they were also used other theoretical methods as: historical-logical, inductive-deductive and analysis-synthesis.

The selected sample was non probabilist and he/she had an intentional character, undergoing study 53 fellows, those that were located in the categories of key informants and informants. The instruments used for the obtaining of the information were the revision of documents, participant observation, interviews in depth, the discussion group and experts' group.

With the results of the strategic diagnosis of organizational communication the Main DAFO is carried out and you proceeds to the evaluation of impacts, obtaining that the radio station is in an offensive position, reason for which the communication strategy leans on in the strengths to take advantage of the opportunities, with what the weaknesses will be minimized and the attenuated threats.

Índice

	Pág.
Resumen	
Introducción.....	1
Capítulo I: La comunicación organizacional en la gestión de administración de una emisora radial.....	6
1.1.- La comunicación organizacional. Aproximaciones teóricas.....	6
1.1.2.- La comunicación, vía para la dirección en las organizaciones.....	9
1.1.3.- Funciones de la comunicación organizacional.....	12
1.2.- Comunicación Interna.....	12
1.2.1.- Público Interno.....	14
1.2.2.- Mensajes.....	15
1.2.3.- Estilos de comunicación.....	16
1.3.- Comunicación Externa.....	18
1.3.1.- Públicos externos o extra institucionales.....	19
1.3.2.- Mensajes.....	21
1.3.3.- La comunicación con la comunidad y el entorno.....	22
1.4.- Canales de Comunicación.....	24
1.5.- Retroalimentación.....	26
1.6.- La Gestión Estratégica de la comunicación.....	26
1.6.1.- Diagnóstico estratégico de comunicación.....	28
1.6.2.- Planificación estratégica de la comunicación.....	30
Capítulo II: Diagnóstico estratégico de la comunicación organizacional en la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar. Organización y desarrollo del proceso metodológico.....	32
2.1.- Descripción del escenario de investigación.....	33
2.1.1.- Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar.....	37
2.1.2.- La audiencia.....	39
2.2.- Diseño metodológico de la investigación.....	40
2.2.1.- Descripción del paradigma humanista interpretativo.....	41
2.2.2.- Métodos.....	42
2.2.3.- Categoría de análisis.....	43

2.2.4.- Descripción y selección de la muestra.....	43
2.2.5.- Descripción de los instrumentos de recogida de información.....	45
2.2.5.1.- Revisión de documentos.....	45
2.2.5.2.- Observación participante.....	46
2.2.5.3.- Entrevista en profundidad.....	47
2.2.5.4.- Grupo de discusión.....	47
2.2.5.5.- Grupo de expertos.....	48
2.3.- Resultados del diagnóstico estratégico de comunicación organizacional.	49
Capítulo III: Estrategia de comunicación organizacional de la Emisora Provincial	
Radio Ciudad del Mar.....	59
3.1.- Análisis DAFO.....	59
3.1.1.- Resultados de la Matriz DAFO y evaluación de impactos.....	60
3.2.- Problema estratégico.....	61
3.3.- Solución estratégica.....	62
3.4.- Áreas de Resultado Clave. Objetivos.....	62
3.4.1.- Acciones, Responsables, Fechas, Criterios de medida y Evaluación.....	64
Conclusiones.....	80
Recomendaciones.....	81
Bibliografía	
Anexos	

Introducción

Vivimos en un mundo en el que las relaciones que los científicos establecen frente a sus objetos de conocimiento se encuentran expuestas a permanentes cambios, y a veces da la impresión de que complican las cosas haciendo oscura, mediante disquisiciones conceptuales, una realidad tan asequible como evidente, ¿es este uno de esos casos?

Ante la duda deberíamos asomarnos a la ventana y echar un vistazo. Fenómenos escurridizos en su descripción son, en cambio, fáciles de identificar por cualquiera de nosotros. El amor es uno de ellos. Todos sabemos distinguir una persona enamorada de otra que no lo está. Pero probemos a describirlo y veremos el camino que nos espera. Dado que estrategia y comunicación son también expresiones de la vida, tal vez de ahí provenga entonces, la dificultad para describirlas.

Las interrogantes nos agolpan ¿estamos ante un tipo de estrategias o ante una subcategoría de la comunicación?, ¿son todas las estrategias comunicativas?, ¿son todas las comunicaciones estratégicas?, ¿hay una diferencia real entre ambas expresiones?, ¿qué son las estrategias cuando no son comunicativas y qué son las comunicaciones cuando no son estratégicas? Pero sobre todo, ¿de qué estrategia y de qué comunicación estamos hablando?¹

Un pequeño análisis correlacional entre ciencia y realidad, nos hace ver que el fenómeno de las estrategias de comunicación existe y es cada vez más explícito. Y que muchas de esas estrategias se concretan en la ejecución de un sinnúmero de comunicaciones que, al formar parte de una estrategia, merecen llamarse estratégicas. Encontramos entonces, una relación entre la parte y el todo.

Las estrategias suelen ser clasificadas en función de sus metas (estrategia financiera, de mercado, militar, de ventas) y de su perfil de ruta (estrategia de supervivencia, crecimiento, adaptativa, cíclica), por lo que se suele hablar de estrategias de comunicación cuando el objetivo es comunicativo y, finalmente, cuando la comunicación es el único elemento o el elemento principal (una campaña de publicidad, estrategia de marketing, de relaciones públicas). Así concebidas, se hace evidente, pues, que no todas las estrategias son comunicativas; y que cuando no lo son, pueden serlo de otras muchas cosas.

¹ Al observar en los estudios que desde la Administración se han hecho, no podría extrañarnos una vaguedad del asunto si tenemos en cuenta que en los últimos años, la mayoría de los libros sobre estrategia se han escrito desde el management y éstos tímidamente han desarrollado la comunicación, concentrándose más bien en la eficiencia de los componentes económicos y tecnológicos.

¿Qué es estrategia entonces?

La “*ESTRATEGIA*,” es la disciplina que asiste a los hombres y mujeres de acción a reconfigurar su patrón de conectividad y a elegir el camino que mejor les ayude a alcanzar el futuro que desean. En tanto, las “*estrategias*” que de ella emanan, tienen un carácter más específico, tácito y operativo; diseñadas a corto, mediano y largo plazos, “se definen como el conjunto de acciones que se adoptan en un momento concreto para alcanzar determinadas metas (futuros) teniendo en cuenta la intervención, real o potencial, de factores externos.” (Pérez, R.A., 2012a, p. 140)

¿De qué estrategia y de qué comunicación estamos hablando?

Al igual que la Estrategia, la Comunicación es una capacidad de los seres vivos: “ser ya es comunicarse” (Borden, N. H. y Marshall, M. V., 1959); “es la comunicación algo inevitable,” pues aunque quisiéramos, no podríamos dejar de comunicarnos. (Watzlawick, P., 1997) Partiendo de estas ideas, cuando hablamos de comunicación como el sistema en que los seres humanos se crean a sí mismos en su devenir, se está estableciendo una conexión clara con la estrategia.

Los grandes proyectos y estrategias raras veces son la obra de un solo hombre, éstas suelen ser el diseño de un sujeto colectivo llamado organización, quienes son hoy “el gran sujeto de la comunicación y la acción pública.” (Oliveira, I.L. y Nogueira, A.T., 2008) En consecuencia con ello, los negocios, la política y el marketing (pero también la educación, la salud, la cultura, etc.) son procesos de intercambio dirigidos por organizaciones; y una parte de esos intercambios, están dados por categorías simbólicas, es decir, comunicativas.

Hablamos entonces de una estrategia que sea capaz de “generar procesos sociales de comunicación con visión de largo plazo, con metas y objetivos estratégicos definidos.” (De León, L. y Brito, A., 2005) Esa apropiación transformadora, tiene diferentes niveles que van desde el desarrollo de capacidades para elaborar productos comunicacionales, hasta la planificación de procesos de comunicación con perspectiva estratégica y participativa.

Siguiendo la pista del análisis, la presente investigación estudia la comunicación organizacional de una emisora radial, apoyada en los estudios que perciben “las organizaciones como sistemas abiertos” y por consiguiente, “el espacio interactivo donde los individuos ocupan determinados roles, los grupos de trabajo que predominan pueden ser grandes o pequeños pero estructurados formalmente, las relaciones y las actividades están determinadas por vínculos de producción y, el desempeño de las funciones se

encuentra delimitado y establecido con precisión, todo ello puesto en función de objetivos específicos.” (Cuellar, M., 2011)

Según Campanioni (Campanioni, M.S., 2014), el sistema de radio es hoy, uno de los medios de mayor objeto de análisis en el contexto de la sociedad cubana, tanto de sus instituciones administrativas como de la audiencia, pues, además de erigirse como un medio de comunicación masivo, es de gran importancia para difundir los valores, potenciar la cultura y mantener la red de información a toda la población, dentro de la vorágine que asiste al país con las transformaciones del nuevo modelo económico y social.

Al adentrarnos en el tema, podemos dilucidar que la Radio está en un momento de cambio, transformación, reajuste de sus políticas, demanda una mejor gestión pero sin dejar de “continuar fomentando la defensa de la identidad, la conservación del patrimonio cultural... satisfacer las necesidades espirituales y fortalecer los valores sociales” (“VIII Congreso de la UNEAC. Relatoria Asociación de Cine, Radio y Televisión.” 2014, p. 25) Campanioni (Campanioni, M.S., 2014) argumenta que en este contexto, la necesidad de intercambiar experiencias demanda una estrategia comunicativa desde lo interno, donde la construcción de valores marque el sendero hacia el desarrollo, con énfasis en el empoderamiento de elevados gustos estéticos.

Con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos con el público externo; conociendo que el trabajo en equipo es esencial para lograr las metas de la organización y la coherencia en la transmisión de mensajes, y con el propósito de generar determinados comportamientos en los diversos públicos, comprendemos entonces que es la gestión de la comunicación un elemento clave para el logro de los objetivos de la radio cienfueguera. Es, precisamente en este contexto, que la presente investigación tiene como escenario la Emisora Provincial “Radio Ciudad del Mar”.

Siendo la comunicación organizacional, la interacción básica que distingue a individuos y el proceso que media los diferentes niveles de la radio cienfueguera (interpersonal, grupal, y masivo), es una herramienta que bien utilizada puede generar el desarrollo individual y colectivo, ahora bien, mal empleada puede ser todo lo contrario.

Del análisis anterior se desprende entonces el siguiente **problema de investigación**: ¿cómo determinar la estrategia de la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar como medio de comunicación masivo?

Objetivo General: Proponer la estrategia de la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar como medio de comunicación masivo.

Objetivos específicos

- 1.- Fundamentar teóricamente la estrategia de comunicación organizacional como aspecto medular en la Administración de Negocios de una emisora radial.
- 2.- Determinar la metodología de análisis para el diagnóstico de la comunicación organizacional de la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar.
- 3.- Diagnosticar, con enfoque estratégico, la comunicación organizacional de la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar.
- 4.- Diseñar la estrategia de comunicación organizacional de la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar.

Idea a Defender

El diseño de la estrategia de comunicación organizacional en la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar, con enfoque estratégico, permitirá a la administración y dirección de la emisora alinear, avanzar hacia el logro de la misión y visión de la organización, a todas las áreas de la estructura funcional de la misma, potenciando la participación activa y consciente de todos los trabajadores, y la interacción de éstos con su entorno, lo que asegura la efectividad de la radio en Cienfuegos.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el **paradigma humanista interpretativo**, por su carácter holístico y flexibilidad en la aplicación de instrumentos cualitativos. Con el propósito de acercarnos mejor al objeto de estudio, se utilizó el método etnográfico por conducirse básicamente en ambientes culturales, e indistintamente se utilizaron también otros métodos teóricos:

- Histórico-lógico: Permitió proyectar el análisis de la estrategia de comunicación organizacional y sus componentes en un orden lógico, transitando por sus diferentes enfoques, teorías y funciones.
- Análisis-síntesis: Posibilitó analizar y concretar la información obtenida a partir de la revisión de documentos claves y de la literatura especializada sobre la comunicación organizacional y su entorno, el contexto de la radio en Cuba y específicamente en Cienfuegos.
- Inductivo-deductivo: Mediante la inducción se llegó a generalizaciones partiendo del análisis de casos particulares, mientras que la deducción sirvió correlacionar los elementos teóricos que se abordan en la literatura especializada.

En el **nivel empírico** se emplearon instrumentos y herramientas propios de la metodología cualitativa tanto para el diagnóstico interno como externo, ellas fueron: revisión de documentos, observación participante, entrevista en profundidad, grupos de discusión que constaron de dos fases, y finalmente se seleccionó (dentro del grupo de discusión interno), un grupo de expertos a través del Método TZ Combinado para determinar los impactos de la DAFO y llegar así al problema estratégico general.

La **muestra** que se utilizó en la investigación para el diagnóstico estratégico fue no probabilística. La selección tuvo un carácter intencional, sometiéndose a estudio 28 sujetos en el ámbito interno, de ellos 9 informantes claves y 19 informantes. En el ámbito externo se seleccionaron 25 sujetos, todos informantes claves. Para ambos casos (interno y externo) se tuvieron en cuenta criterios de inclusión.

Aporte práctico

Son incuestionables, las exigencias que la actividad de comunicación plantea a las organizaciones en cuanto a conocimientos acerca del papel que desempeñan dirigentes y subordinados, así como el estado de preparación y las cualidades individuales que deben poseer para el logro efectivo de sus objetivos. El aporte de esta investigación, radica en que permitió proponer la estrategia a seguir a partir de los flujos, mensajes, canales y la efectividad de la retroalimentación dentro de los procesos de comunicación internos y externos de la radio en Cienfuegos.

Estructura Capítular

En el primer capítulo, se concentró la fundamentación teórica, realizándose un análisis de las principales corrientes conceptuales sobre el tema y sus posibles relaciones con aspectos de la realidad.

En el segundo capítulo, se expresa la caracterización de la emisora, su audiencia y el entorno, se expone la metodología y se presentan los resultados del diagnóstico estratégico de la comunicación.

El tercer capítulo presenta la Estrategia de Comunicación Organizacional de la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar. Finalmente se ofrecen las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos correspondientes.

Capítulo I: La comunicación organizacional en la gestión de administración de una emisora radial.

La sociedad moderna es llamada con frecuencia *“sociedad industrial”, “sociedad capitalista tardía”, “sociedad del conocimiento”*; igualmente podría llamársele *“sociedad de la información o las comunicaciones”* por el papel que cobran estos procesos en la actualidad con el desarrollo científico y tecnológico. Achbar y Abbott exponen en su obra cumbre *La Corporación Empresarial Moderna* que *“en el siglo X, la organización empresarial era una institución relativamente insignificante; hoy es algo omnipresente... donde la actividad de comunicación no es un elemento externo, sino que es inherente a ella”*. (Achbar, M. y Abbott, J., n.d.)

Diversos han sido los criterios y enfoques en torno a la comunicación, pero un elemento la distingue: *“la comunicación es intrínseca a cada ser humano, y es un fenómeno con el que convivimos a diario y permanentemente;”* asimismo lo es para cada una de nuestras organizaciones. (Martínez, Y., 2009) Esta interrelación es producto de la comunicación humana. Con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos con el público externo, el presente capítulo profundiza en la importancia que tiene la comunicación organizacional para la gestión de administración de una emisora radial.

1.1.- La comunicación organizacional. Aproximaciones teóricas

La comunicación es una actividad muy antigua cuyo surgimiento está vinculado con la aparición y evolución del hombre como ser social, al tomar conciencia de la necesidad de relacionarse con los individuos circundantes. Silva es de la opinión que *“este proceso comunicativo, inherente a los seres humanos y necesario para su supervivencia, es un proceso de construcción social que sustenta sus relaciones y se pone de manifiesto en diferentes ámbitos, entre estos el organizacional”*. (Cuellar, M., 2012, p. 7)

El desarrollo de la comunicación y el de las organizaciones están indisolublemente ligados, pues la primera es imprescindible para el funcionamiento efectivo de las segundas. En tanto que, la comunicación no solo es condición indispensable para la existencia en comunidad, sino también para la coordinación de acciones de la vida material y su enriquecimiento. A la manifestación de este proceso en el ámbito de las organizaciones, es a lo que llamamos *comunicación organizacional*.

Saladrigas explica que toda organización, mediante su forma de actuar, transmite información sobre su identidad, su misión, sus expectativas, su imagen; por tanto, la

comunicación organizacional no solo se refiere al flujo de mensajes entre sus miembros, sino también a la forma en cómo es percibida por los que la rodean: públicos externos y el entorno. Esta idea conlleva a la planificación como factor fundamental en el establecimiento de un proceso comunicativo multidireccional y abierto, pues teniendo en cuenta que este ocurre de forma espontánea en cualquier espacio social, la adecuada gestión de la comunicación -intencional o no- contribuirá exitosamente al desarrollo organizacional. (Saladrigas, H., 2006)

Desde la segunda mitad del siglo XX, varios autores han conceptualizado este término:

Refiere Goldhaber que Daniel Katz y Robert Kahn perciben a la comunicación organizacional como *“el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes consentidos) dentro del marco de las organizaciones, considerando éstas como sistemas abiertos.”* (Goldhaber, G. M., 2000, p. 16)

Zelko y Dance se interesan principalmente por las *“habilidades”* de comunicación que se dan en las profesiones (dar conferencias, escuchar, entrevistar, asesorar, vender, persuadir, etc.). Perciben a la comunicación organizacional como interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes, horizontales) y las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas, publicidad). (Goldhaber, G. M., 2000, p. 16)

Thayer, basándose en el método general de los sistemas de la comunicación define a la comunicación organizacional como *“aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización.”* (Goldhaber, G. M., 2000, p. 16)

Greenbaum percibe el campo de la comunicación organizacional incluyendo *“el flujo de comunicaciones formales e informales dentro de la organización, pero prefiere separar las comunicaciones internas y las externas, considerando la comunicación como la coordinación de actividades que contribuyen a la solución de los problemas y al cumplimiento de los objetivos.”* (Goldhaber, G. M., 2000, p. 17)

Witkin y Stephens definen al sistema de comunicación como aquellas interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación y que sirven a los propósitos de la organización. (Goldhaber, G. M., 2000, p. 17)

Estos conceptos, definen los elementos que deben influir en la Comunicación Organizacional, de manera que la autora de este trabajo defienda la idea de que, toda

organización está conformada por públicos internos y externos, quienes producen los mensajes y flujos que sirven para la comunicación interpersonal entre diferentes individuos y áreas, y para el logro de los objetivos organizacionales.

En Cuba, es en los años 50, 60 y 70 del pasado siglo cuando fueron desarrollándose las investigaciones en el campo de la comunicación organizacional, y no fue hasta la primera década del siglo XXI, que el concepto de comunicación fue abordado más ampliamente, etapa en la que comenzó, aunque muy tímidamente, a dársele mayor importancia a estos procesos dentro de los marcos organizacionales. Hilda Saladrigas (Saladrigas, H., 2005) e Irene Trelles (Trelles, I., 2006), ofrecen sus definiciones y aportes sobre la comunicación organizacional, en relación a la manera en que se concibe y practica en Cuba.

Saladrigas la considera como *“el proceso de producción e intercambio de mensajes, con carácter sistémico de naturaleza mediadora y mediada, por el significado espontáneo, que genera flujos de sentido que se dan tanto dentro de las organizaciones, como entre éstas y el entorno, con el fin de facilitar el cumplimiento de sus objetivos y el fortalecimiento de su identidad y cultura”*. (Saladrigas, H., 2005, p. 16) Para la autora, es un proceso donde existe un constantemente intercambio de información y retroalimentación. Aporta que los mensajes se dan de diversas formas y pueden surgir de la espontaneidad.

Irene Trelles define la comunicación organizacional como: *“disciplina del campo de las ciencias sociales, centra su atención, en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre estos y el público externo; fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades.”* (Trelles, I., 2006, p. 2) La valoración de Trelles vincula los procesos comunicativos como elementos primordiales para la conformación de la cultura, imagen e identidad organizacional, responde a los objetivos de la integración de variables y relación con el entorno que se quiere adoptar.

La comunicación organizacional establece relación entre la teoría de la comunicación y las teorías que se llevan a cabo en las organizaciones, *“une dentro de ella paradigmas y modelos que se aplican en el contexto de las organizaciones”*. (Hernández, B., 2006, p. 9) Aunque no existe un único y acabado concepto, debido a la multiplicidad de ciencias que inciden en este proceso, y a la dinámica que la caracteriza, sí se aprecian elementos comunes que distinguen la comunicación organizacional como: *elemento para la transmisión de mensajes, donde incide el medio que se emplee, el flujo, la dirección y la*

intención; actúa como conexión de doble sentido entre las organizaciones con su entorno, y entre las sub-partes de la organización para poder relacionarse entre sí; en ella intervienen actitudes, sentimientos, relaciones, valores y habilidades de los sujetos que componen la organización.

La mejor forma de percibir la importancia de la comunicación organizacional es a través de los beneficios que aporta. *“Aunque es difícil medir el retorno de la inversión que puede proporcionar un departamento de este tipo porque sus resultados no se pueden calcular por volúmenes de ventas, Hernández opina que se puede afectar de diferentes maneras a la organización, ya sea por empleados desmotivados que disminuyen su productividad o por conflictos internos originados por la desinformación.”* (Pérez, R.A., 2012b)

La comunicación organizacional se da de igual forma en dos ámbitos: interno y externo. La comunicación interna tiene lugar con los públicos internos de la organización, mientras que la externa, como su nombre precisa, tiene lugar con los públicos externos o extra institucionales. Aunque la primera está enfocada al logro de los objetivos de la organización, la segunda se traduce en niveles de existencia y satisfacción de la misma, o sea, la organización existe porque está latente una necesidad que satisfacer -que puede ser un producto o servicio- y un público que demanda esa necesidad, los clientes o públicos meta. Apoyados sobre esta idea, reconocemos que ambos ámbitos guardan la misma importancia para una organización.

El análisis de la literatura sobre el tema nos permite dilucidar que la comunicación organizacional es entonces, el conjunto de actividades orientadas a facilitar y agilizar el flujo (ida y vuelta) de mensajes que manifiestan los trabajadores entre sí y con su dirección, y entre la organización y su entorno; razón por la cual resulta esencial evaluar tanto los ámbitos internos y externos para conocer el estado real en que se encuentran y proyectar estrategias para su mejor funcionamiento.

1.1.2 La comunicación, vía para la dirección de las organizaciones

Desde las ciencias de Administración y Dirección se enfatiza cada vez con más interés en la importancia de la comunicación organizacional. López explica que todas las tendencias del ‘management’ están valorizando una serie de recursos intangibles como el “*capital intelectual*,” la “*cultura organizacional*” y la “*inteligencia emocional*,” elementos que sólo pueden ser gestionados desde la comunicación. (López, C., 2000)

Apoyados sobre esta idea, los estudios de Comunicación de la Dra. Yarmila Martínez

Nocedo explican que la *“habilidad directiva de comunicarse eficientemente, asegura la coordinación eficaz de todos los miembros para lograr las metas de la organización y, la coherencia en la transmisión de mensajes con el fin de generar determinados comportamientos,”* lo que constituye una de las funciones claves que desempeña la gestión de la comunicación institucional dentro y desde una organización.(Martínez, Y., 2009)

López argumenta que no es posible conducir con éxito los procesos organizacionales sin tener en cuenta que *“hoy en día, el concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico, en donde las cosas no son vistas como estructuras aisladas sino como procesos integrantes de un todo”* (Pérez, R.A., 2012b); en tal sentido, podemos decir que la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los directivos, persiguen metas comunes.

La comunicación como proceso organizacional, debe concebirse desde la dirección de la organización, para lo cual es preciso que ese nivel tenga claras sus funciones y consolide su ubicación en la estructura organizacional a partir de la influencia de la comunicación en toda la organización y no sólo en una parte de ella, por lo que las personas o departamentos especializados en el campo de la comunicación deben subordinarse directamente a la más alta dirección, como coinciden en señalar estudiosos del asunto: Peters y Waterman (Peters, T. & Waterman, R., 1984), Davis y Newstrom (Davis, K. & Newstrom, J., 1992), Edgar Schein (Schein, E. H., 2002), Irene Trelles (Trelles, I., 2002), Gutiérrez y Morales (Gutiérrez, C. O. & Morales, G. R., 2009), Yarmila Matrínez (Martínez, Y., 2009), entre otros.

Para la elaboración de los objetivos de comunicación organizacional, los mayores esfuerzos se orientan al diseño de estrategias vinculadas con la gestión de la imagen, a la relación de una organización con su entorno, así como a la gestión del diálogo con sus diferentes públicos. Por tanto, la comunicación debe plantearse como objetivos estratégicos: contribuir a la creación y definición de la visión y misión organizacional, definir el papel de la organización en la sociedad y dirigir procesos de cambio, y luego trabajar en pos de lograr tales fines.

Son incuestionables las exigencias que la actividad de dirección plantea a los dirigentes en cuanto a conocimientos acerca del papel que desempeña la comunicación. De León y Brito son de la opinión de que la comunicación del directivo debe ser profunda y directa, dirigida a la formación y educación de los subordinados; debe garantizar el éxito de todas las funciones de dirección y la efectividad de aspectos como: la delegación de autoridad, el

establecimiento de metas y el desarrollo de estrategias para lograrlas, la organización de los recursos humanos, la motivación y creación de un clima que encuentre la participación colectiva. (De León, L. y Brito, A., 2005, p. 2)

“El arte de dirigir es el arte de lograr de las personas lo mejor de ellas”. (De León, L. y Brito, A., 2005, p. 3) Esta afirmación nos hace comprender que la comunicación es la habilidad que debe desarrollar el directivo para orientar a sus subordinados y convencer a sus clientes. La comunicación, además de *“ser un factor determinante para llevar a cabo los procesos de dirección y administración, constituye un elemento vital tanto en la generación de conflictos que puedan presentarse, como en la decisión que deben tomar para su solución.”* (García. V. G., 2010)

Asimismo, es necesario considerar que en los procesos de cambio dentro de las organizaciones, uno de los factores que permiten crear mayor resistencia es la falta de información, la comunicación juega un papel central para eliminar ruidos y atenuar esa resistencia. De León y Brito explican que un buen directivo es aquel que al comunicarse con sus subordinados le da un carácter educativo a la información o la tarea que se debe acometer, sin imposiciones trata de persuadirlo, haciéndole ver los resultados positivos de lo que se quiere lograr y las formas y vías para alcanzarlo.

Atendiendo a los argumentos de Montes de Oca, no podemos olvidar que *“la comunicación en un proceso de cambio”* busca influir en las opiniones, ideas, y actitudes de los sujetos de la organización, por lo que si van a ocurrir cambios, *“estos tienen que ser del conocimiento de los trabajadores,”* la falta de comunicación e información, *“la no claridad acerca de por qué el cambio es necesario, crea una tensión y un rechazo en los trabajadores aun cuando el cambio tenga repercusiones positivas.”* (Montes de Oca, M., 2012)

“Todas las habilidades de comunicación del gerente tienen peso en las negociaciones... La negociación requiere cierta cantidad de confianza y el deseo de comunicarse”. (Stoner, Freeman y Gilbert, J.R., 1996, p. 600) En contraste, la comunicación adecuada, permite crear una mayor disposición y capacidad de los miembros de la organización a aceptarlo y abrazarlo como suyo.

La comunicación y alineación de las personas alrededor de los cultura, los valores y objetivos compartidos por la organización, requiere de una política de comunicación que, gestionada desde la dirección/administración general, se ajuste a las características del contexto, y esté en coherencia con el accionar y el pensar de los sujetos de la organización,

esto permitirá encauzar el cambio necesario y aprovechar al máximo las oportunidades.

1.1.3 Funciones de la comunicación organizacional

Las funciones de la comunicación en las organizaciones consisten en planificar, gestionar y evaluar las relaciones con los públicos internos y externos, en relación directa a los objetivos de la organización el entorno económico, político, cultural, social y medioambiental al que pertenece. González establece “tres funciones esenciales de la comunicación: informativa, afectivo-valorativa y reguladora” (González, V., 1989, p. 5)

Para Hernández la funciones de la comunicación se “reducen a actividades muy puntuales tales como, coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que esta comunicación sea clara, veraz, transparente...” (Hernández, B., 2006, p. 35)

La presente investigación se afilia a los criterios aportados por Fernández Collado sobre las funciones de la comunicación organizacional (Fernández, C., 1997)

- **Descriptiva:** investiga y expone el estado de los procesos comunicativos o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización;
- **Evaluadora:** explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo;
- **De desarrollo:** analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, proponiendo la forma de realizarlo.

La funciones de comunicación en las organizaciones va mucho más allá de informarse, se trata de transmitir confianza y captar la atención de los sujetos, persuadirlos sobre la importancia de su participación y demostrarle que el logro organizacional solo podrá ser posible si la correlación individual y grupal se desarrollan armónicamente. El hecho de analizar la función de la comunicación directamente conectada a los resultados organizacionales y centrar su atención en la interacción individuo-grupo-sociedad, se traduce en la concepción del hombre como ente transformador de contexto al que pertenece y del cual es partícipe -en este caso-: la organización.

1.2.- Comunicación Interna

La comunicación es una herramienta de eficiencia en las organizaciones que ayuda a mantener la coherencia en los ámbitos internos y externos. Disímiles autores le han

atribuido diferentes niveles de importancia, y aunque resulta complicado establecer un límite espacial y funcional entre ambas esferas, es conveniente mantener esa división desde el punto de vista operacional y metodológico porque permite preservar en el análisis las diferencias epistemológicas y socio contextuales inherentes a cada una de ellas.

El interés central de la comunicación interna se ubica en los procesos y subprocesos, por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y cómo los canales de información la facilitan. Para esto, es necesario que los esquemas comunicativos actúen correctamente y se integren entre sí, para lograr un equilibrio en el que se produzca la adaptación de los públicos internos. Un ambiente permanente en los canales internos permitirá crear la estabilidad organizativa.

Se ha definido la **comunicación interna** como:

...“ El conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.” (Andrade, H., 1985)

“Los procesos comunicativos que se realizan hacia lo interno de la organización reciben el nombre de comunicación interna, en la que toman parte como acto los diferentes integrantes de su público interno. Mediante esos procesos coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, se construyen valores de la cultura organizacional.” (Trelles, I., 2002, p. 46)

Betancourt conceptualiza que *“la práctica de la comunicación interna no puede ser vista como un ente aislado del resto de los procesos de la comunicación organizacional. Es por ello que el público interno quizás sea el más importante para lograr la credibilidad de lo que la empresa trasmite al resto de los públicos.”* (Betancourt, L., 2003, p. 45)

El análisis anteriormente expuesto nos hace comprender que la comunicación interna pretende integrar a los empleados a los objetivos de la organización; crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a ella; establecer un clima de comprensión entre la organización y los trabajadores; fomentar la participación del personal en las actividades, ya sean de índole laboral, social o de cualquier tipo; ayudar al personal de nuevo ingreso a integrarse

lo más rápido posible tener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal; motivar al trabajador; crear nuevos valores, entre otros elementos.

La comunicación interna se encarga de ofrecer la información en las organizaciones, impulsa el conocimiento y provoca el aprendizaje a través del intercambio de ideas y prácticas en el ámbito interno. Barreiro considera que *“un adecuado funcionamiento de la comunicación dentro de la empresa puede contribuir, si es orientado estratégicamente, a modificar la cultura organizacional en beneficio de los resultados de la organización”*. (Barreiro, L., 1999, p. 36)

En tal sentido, la comunicación interna logra configurarse como uno de los instrumentos estratégicos y de gestión con los que cuentan las organizaciones hoy, para mejorar las relaciones con sus empleados, posibilitar su integración y favorecer la existencia de una cultura compartida entre todos los miembros de la organización, que a largo plazo se traducirá en mejoras humanas pero también de producción y elevación de la calidad de los procesos.

1.2.1.- Público Interno

Los actores de la comunicación interna o públicos internos, son el conjunto de individuos que poseen cierta homogeneidad, con los que la institución necesita comunicarse. Son grupos sociales que manifiestan intereses comunes respecto a la organización. Si se tiene en cuenta que cada organización genera sus propios públicos y cada público tiene expectativas e intereses específicos, podemos centrar el análisis en definir los que básicamente se ajustan a las instituciones al contexto interior de la organización: el público interno.

Acercándonos a su conceptualización, el público interno de una organización lo conforman *“las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución”*. (Muriel, M.L y Rota, G., 1980, p. 269) También se han definido los públicos internos como *“aquellos actores de la comunicación interna... y aquellos individuos que pertenecen a la organización, trabajadores y empleados a todos los niveles”*. (Trelles, I., 2002, p. 133) Los públicos internos están unidos por su integración a la organización y están bajo el control administrativo de su equipo directivo, son aquellos grupos de personas que se subordinan directa y administración a la organización; por lo que la organización depende de esos grupos para su existencia. Ellos son, por así decirlo, el todo de la organización.

Los públicos internos, tanto directivos como subordinados, son los que llevan la organización adelante, cada uno desempeña su rol y función. De su nivel de satisfacción, depende el logro de los objetivos de la organización, razón por la cual es muy importante o solo su existencia y la determinación de sus objetivos, sino también el conocimiento de los canales que utilizan para comunicarse entre ellos, hacia sus directivos, y especialmente, hacia el entorno.

1.2.2.- Mensajes

Los estudios sociales sobre los mensajes en el proceso de comunicación han aportado varias definiciones. Sin embargo, disímiles autores concuerdan en que el mensaje es la información que se emite y se recibe, y que conlleva en sí un significado. La eficacia de la comunicación está determinada, en gran medida, por la interacción de esos significados. Es así que *“cualquier tipo de información que circule en un sentido o dirección específica, de forma voluntaria o no y que posibilite la relación entre las personas implicadas, es un mensaje”*. (Goldhaber, G. M., 2000, p. 18)

La presente investigación analizará los mensajes desde su contenido propuestos por Redding (s/a) propone clasificarlos en de tarea, de mantenimiento, y humanos.

Los **mensajes de tarea** están generalmente relacionados con el aspecto productivo de la organización, es decir, con los productos, servicios y actividades que tienen un especial interés para la organización; por ejemplo, mensajes sobre la mejora de los procesos productivos, análisis del mercado, calidad del servicio o las producciones. En esta clasificación se incluyen aquellos mensajes destinados a informar al personal que labora en la organización, sobre la manera de realizar su trabajo, orientación de tareas que deben desempeñar y el modo de hacerlas, encaminados al cumplimiento de los objetivos.

Los **mensajes de mantenimiento** se refieren al funcionamiento de la organización, tienen estrecha relación con la realización de la producción en sí misma, ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse. Se incluyen: órdenes, dictados, procedimientos, normativas, los modos de hacer las cosas y los controles necesarios para facilitar el movimiento de toda la organización y con ello el logro de los objetivos previstos. En sentido general, orientan y controlan los procesos de producción de la organización para lograr los objetivos propuestos y garantizar la supervivencia de la organización. Si los mensajes de tarea están relacionados con el contenido de la producción del sistema, los mensajes de mantenimiento lo están con la realización de dicha producción.

Los **mensajes humanos** están dirigidos a las personas de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización, tienen en cuenta fundamentalmente los sentimientos del público interno de la organización, con el objetivo de lograr su satisfacción personal y profesional. Entre los ejemplos más recurrentes dentro de este tipo de mensaje se encuentran: los elogios del directivo al subordinado y viceversa, las entrevistas con vistas a estimular el trabajo realizado, actividades recreativas formales e informales, etc.

En sentido general, es importante conocer los tipos de mensaje que se transmiten dentro de la organización para saber cuáles predominan por encima de otros, y cuáles están suprimidos, pues esto nos dice lo que transmite, esencialmente, la organización a sus miembros.

1.2.3.- Estilos de comunicación

Los diferentes flujos de mensajes que se dan entre los integrantes de la organización siguen un camino denominado red. Dicha red existe cuando dos o más personas se involucran, hasta llegar a alcanzar toda la institución. Dentro de los flujos de la comunicación se encuentra el descendente, ascendente y horizontal.

Comunicación descendente

La comunicación que va de la dirección a los demás miembros de la organización es la descendente, que cumple de una forma natural o espontánea la función de transmitir información. Diversos autores la consideran una herramienta de la dirección muy importante a la hora de dirigir a los trabajadores en el cumplimiento de las tareas propuestas.

Existen “*cinco tipos de comunicación descendente.*” (Goldhaber, G. M., 2000, p. 105)

- Instrucciones laborales: directrices que explican una tarea específica.
- Exposición razonada de los trabajos: mensajes que explican cómo determinadas tareas se relacionan con otras tareas de la organización.
- Procedimientos y prácticas: mensajes relacionados con las políticas, regla regulaciones, beneficios, etc., de la organización.
- Feedback: mensajes que sirven para elogiar el trabajo individual de empleado.
- Adoctrinamiento de objetivos: mensajes diseñados para motivar a empleados explicándoles la misión general de la organización y cómo relaciona con dichos sistemas de objetivos.

Este tipo de comunicación tiene como fin generar un clima de trabajo conjunto para encontrar la manera de resolver los problemas de la organización. Los directivos/jefes se dirigen a un grupo/individuo para asignar tareas, dar instrucciones de trabajo, informar de políticas y procedimientos, señalar problemas/conflictos que requieren atención y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño. *“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.”* (Cuellar, M., 2012, p. 22)

Diversos autores explican que este tipo de comunicación puede ser muy eficiente cuando se utiliza objetivamente, pero cuando se hace un abuso de él y se sobrecarga, surgen entonces problemas como: la ambigüedad y contradicción de las informaciones enviadas, el uso de un lenguaje poco explicativo (órdenes comunicadas con prisa), y la manifestación de la desconfianza de los directivos para con los trabajadores, entre otros. Los principales medios utilizados para la comunicación descendente son: las reuniones de trabajo, conversaciones formales, mensajes en publicaciones de la organización, carta personal, murales, correo electrónico, orientaciones vía telefónica, y manuales de políticas y procedimientos.

Comunicación ascendente

Es la comunicación que se dirige desde el más bajo nivel hasta el más alto en la organización. Sirve para la retroalimentación con los superiores, informarles del progreso hacia las metas y dar a conocer problemas actuales. También mantiene a los directivos al tanto de las opiniones que tienen los empleados sobre su trabajo, sus compañeros y la organización en general.

Para los superiores este tipo de comunicación es de suma importancia pues le permite 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 pues les permite conocer los problemas de la organización; 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.

Si bien los estudiosos del tema hacen énfasis en la importancia de la comunicación ascendente al insistir en que los individuos que ocupen los niveles más bajos de la jerarquía son los que aportan más datos para conseguir una adecuada toma de decisiones, en la práctica de nuestras organizaciones de hoy es poco utilizada pues (a pesar de los beneficios

que aporta), un gran número de empresas no cuenta con eficientes canales de comunicación ascendente. Algunos de los ejemplos de este tipo de comunicación se manifiestan en las asambleas de trabajadores, conversaciones de trabajo con los superiores, procedimientos de quejas, los análisis entre superiores y subordinados, las cartas personales enviadas a los superiores, entre otras.

Comunicación Horizontal

Es una comunicación que tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupo al mismo nivel, entre gerentes del mismo nivel o entre el personal del mismo rango. Según Massie es el *“intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización”* (Goldhaber, G. M., 2000, p. 21)

Este tipo de comunicación surge para facilitar la coordinación, estimular el trabajo en equipo y el apoyo mutuo, el intercambio de información relevante sobre la organización y la solución de conflictos y problemas entre compañeros con igual posición de poder y jerarquía.

En algunos casos, estas relaciones laterales están formalizadas, pero lo más habitual es que surjan informalmente como atajo en la jerarquía vertical y para hacer expeditas las actividades. Es deseable que en toda organización existan canales formales e informales, así el flujo de información estará dirigido en todas las direcciones y hacia todos los trabajadores.

1.3.- Comunicación Externa

La comunicación externa ha trascendido y ha sido interés de estudio no solo de los profesionales de las ciencias de la comunicación, sino también de aquellos de las ciencias sociales y humanísticas, y más allá, los de las ciencias de dirección y administración que, abocados en su interés por dilucidar el funcionamiento de las organizaciones y su interrelación con la macro sociedad, estudian lo que les atañe no solo en su interior sino además en su exterior (públicos, organizaciones, normas, regulaciones, comunidad, etc.).

Fernández entiende la comunicación externa *como “el proceso que se dirige a los diferentes públicos externos de la institución* (clientes o usuarios, proveedores, localidad, medios de comunicación, autoridades gubernamentales, etc.). *La misma tiene como objetivo fundamental la actualización y el cambio; producto de la propia dinámica que establece con el exterior.”* (Fernández, C., 1997, p. 22)

Las autoras Muriel y Rota, señalan que es a través de la comunicación externa es que la organización entra en contacto con su medio ambiente. *“El sistema organizacional transforma a los insumos de información en productos de naturaleza comunicativa, y los devuelve al medio ambiente para lograr la coordinación de los objetivos organizacionales con los de sus públicos externos.”* (Muriel, M.L y Rota, G., 1980)

Esta investigación se identifica con la definición que le otorga Trelles (2002): *“la comunicación externa es el conjunto de procesos comunicativos diseñados y ejecutados por la propia organización y dirigidos hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.”* ((Trelles, I., 2002, p. 21)

Annie Bartoli establece dos dimensiones funcionales para la comunicación externa:

- *“La comunicación externa operativa: es el contacto directo y cotidiano de los miembros de la empresa con los distintos asociados o interlocutores, entre los que se destacan los clientes, proveedores, contratistas, poderes públicos, entre otros.”* (Oviedo, A. y Montero, A., 2004, p. 24)
- *“La comunicación externa estratégica: es la constitución de una red de la empresa con sus públicos externos claves de manera más planificada con el objetivo de desarrollar relaciones positivas con éstos.”* (Oviedo, A. y Montero, A., 2004, p. 24)

Ambas dimensiones funcionales están presentes en la organización que se investiga, pues la misma establece cotidianamente un intercambio directo entre su público interno y su público externo aunque tiene un carácter más bien operativo y no estratégico.

1.3.1.- Públicos externos o extra institucionales

Son muchas las definiciones que se encuentran al revisar la teoría existente sobre público externo, pero todas conducen a un mismo camino: el de involucrar a la organización y sus miembros con el entorno y viceversa. Quintanilla explica que la institución debe tener como meta: *“armonizar sus fines con los fines del público externo, lo cual beneficiará en gran medida su crecimiento.”* (Quintanilla, G., 2014) Ahora bien, para alcanzar este objetivo la organización debe conocer las características de cada uno de los públicos con los que interactúa.

Para definir ese público del cual depende la organización, se puede recurrir al concepto aportado por Irene Trelles que explica: *“los públicos externos son aquellos individuos o*

sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y/o son afectados por él, en mayor o menor grado, en función del logro de los objetivos de ambos (institución y públicos)". (Trelles, I., 2002, p. 106)

Dentro de los públicos externos se encuentra la clasificación de: públicos generales y públicos específicos. Según Muriel y Rota, *"se manifiestan frente a la institución entrando en contacto con ella a través de lo que se conoce como el fenómeno de la "opinión pública" y a través también de los propios públicos específicos, particularmente de los medios de comunicación colectiva". (Muriel, M.L y Rota, G., 1980, p. 307)*

Estos públicos externos generales, están compuestos por la comunidad nacional e internacional y los públicos externos específicos, por los individuos y sistemas sociales externos vinculados directamente a la institución con el fin de lograr los objetivos específicos de ambos. El público externo específico, mediatiza la comunicación existente entre la organización y sus públicos generales y forman parte del entorno de la misma.

El hecho de segmentar los públicos, diferenciarlos y desmasificarlos permite gestionar los mensajes de una forma más eficaz debido a que cada subgrupo se actualizan y movilizan necesidades específicas que se canalizarán más adecuadamente cuando se atienden de forma diferenciada. De esa forma se podrá lograr de cada segmento de público los comportamientos deseados de cara a la organización. Atendiendo a esta clasificación de públicos la presente investigación estará dirigida a los públicos externos específicos. Muriel y Rota proponen cinco tipos principales de públicos externos específicos, ellos son:

- *Clientes o usuarios*: son los individuos o sistemas sociales que, formando parte del medio ambiente inmediato del sistema de la organización, reciben directamente de él sus productos o servicios.

- *Los proveedores*: son los individuos o sistemas sociales que proporcionan a la institución los insumos (materias primas, accesorios, equipos) que posteriormente ésta transforma y devuelve al medio ambiente a través de sus propios productos o servicios.

- *La localidad*: es la comunidad que habita en el área geográfica inmediata de la institución. El tamaño y las características de esta comunidad pueden variar considerablemente; lo mismo puede tratarse de un pequeño poblado, que de un sector urbano o una ciudad completa.

- *Medios de comunicación de gran alcance* (medios de comunicación colectiva): son todos aquellos canales que llegan a auditorios constituidos por un gran número de personas entre

los que se encuentran: la televisión, la radio, la prensa. Estos medios se convierten en públicos específicos de la institución debido a que entran directamente en contacto con ella con el propósito de satisfacer sus necesidades particulares, que en este caso son de naturaleza informativa.

- Otras *instituciones públicas*: se fundamentan en la necesidad de una adecuada y planificada coordinación entre varias instituciones públicas que pretenden integrar a través de sus objetivos específicos, el logro de un objetivo en común, entre estas se encuentran: instituciones culturales y recreativas, instituciones políticas y gubernamentales, etc.

La organización que es objeto de estudio, en cuanto a la comunicación externa, centra su atención en los públicos externos específicos por la significación e influencia que tienen y por ser los que interactúan directamente con el medio radial.

1.3.2.- Mensajes

Los mensajes emitidos por la institución hacia sus públicos externos pueden ser clasificados según su relación (didácticos o públicos), las redes de difusión (formal o informal), los propósitos (tarea, mantenimiento, humano), el lenguaje (verbal o no verbal) y el método de difusión (hardware o software).

Los propósitos de un mensaje de tarea guardan estrecha relación con aquellos productos o servicios que tienen un especial interés para la organización. Son los que tienen la misión de informar a su público externo sobre la manera de realizar determinada labor. Incluyen actividades como capacitación (a través de talleres, cursos) y orientación (a través de un departamento de relaciones públicas o comercialización).

Por su parte, los mensajes de mantenimiento ayudan a la entidad a seguir con vida, incluyen procedimientos y controles necesarios para facilitar el logro de los objetivos previstos a cumplir en el público externo. En tanto, los mensajes humanos van dirigidos a los individuos de la institución, considerando sus actitudes y relaciones interpersonales dentro de la entidad y con su público externo.

Quintanilla explica que *“los mensajes que fluyen siguiendo las rutas dictadas por la jerarquía de la organización o por las funciones laborales, se dice que fluyen por las redes formales”* y pueden hacerlo en dirección ascendente, descendente y horizontal. La comunicación descendente hace referencia a los mensajes (normalmente de tarea o mantenimiento) que fluyen de los superiores hasta los empleados y de los empleados a los clientes. (Quintanilla, G., 2014)

La comunicación ascendente se refiere a los mensajes emitidos por el público externo (ya sea en una atención al cliente, una entrevista, una encuesta u otro espacio), los mismos son recepcionados por los trabajadores y estos lo emiten a sus superiores. La comunicación horizontal es la que fluye a través del intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran al mismo nivel de autoridad dentro de la entidad u otro espacio. Estas están relacionados con la coordinación, la resolución de problemas o la participación en la información.

Si las informaciones emitidas por la organización a determinado público externo, se desvían de las redes tradicionales, reciben el nombre de mensajes informales o “*grapevine*” (enredadera). Los grapevines son rápidos, exactos, contienen mucha información, se aglutinan y en ocasiones propagan información falsa que puede perjudicar la imagen organizacional. El método para contrarrestarlo consiste en emitir los mensajes con claridad, precisión, seguridad y por el canal apropiado. (Davis, K. & Newstrom, J., 1992)

1.3.3.- La comunicación con la comunidad y el entorno

El sujeto es comprendido como un ser socialmente determinado emergente de una completísima red de vínculos y relaciones sociales. Enrique Pichón Riviere refería que “*el hombre es un ser de necesidades que solo se satisfacen socialmente en relaciones que lo determinan. Nada hay en él que no sea resultante de la interacción entre individuos, grupos y clases*”. (Pichón, E., 2012) Mediante los grupos, que son estructuras de vínculos y relaciones entre personas que canalizan en cada circunstancia sus necesidades individuales y/o los intereses colectivos, el hombre enriquece su bienestar social, su interacción con los demás y con el entorno.

Las acciones de comunicación externa, sean gestiones planificadas o espontáneas las realiza la organización para interactuar con el entorno que le circunda y más específicamente, con la comunidad. Kottler identifica diferentes tipos de elementos que relacionados entre sí propician la interacción, ellos son: “*la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, la venta personal, el marketing directo, la publicidad no pagada, el merchandising y la propaganda*.” (Kottler, P., 2000) Al respecto, Oviedo y Montero resaltan que la necesidad de “*crear un espacio que genere mejores oportunidades al posicionar correctamente la entidad en la mente y el corazón de los públicos, puede ser considerado como el objetivo fundamental*”. (Oviedo, A. y Montero, A., 2004, p. 39)

La radio se ha convertido con el pasar de los años en una herramienta indispensable para el desarrollo de las comunidades. Las personas pueden reconocerse, identificarse y

comunicarse entre ellas a través de la comunicación radiofónica que tiene como ventajas su carácter masivo, su alta segmentación geográfica y demográfica, su inmediatez y los relativamente bajos costos de producción con relación a la televisión y otros medios de comunicación como la Internet.

Sus limitantes principales son: *“la exposición fugaz del mensaje, la no existencia de componente visual y la necesidad de una alta frecuencia con el fin lograr un alcance satisfactorio.”* Dentro de sus clasificaciones se puede encontrar: *la radio local* (emisora que su difusión solo abarca un área específica) y la radio comunitaria (estación de transmisión que ha sido creada con intenciones de favorecer a una comunidad o núcleo poblacional, cuyos intereses son el desarrollo de sus pobladores). (Grupo Provincial de Investigaciones Sociales y Gestión de la Calidad, 2013)

En la organización objeto de estudio, no podemos decir que pertenece a una u otra clasificación por ser una emisora que difunde información e interactúa con sus audiencia en un área bastante amplia y además está orientada a satisfacer las necesidades de la comunidad pero también de las instituciones, organismos y organizaciones; entre ellos los de mayor jerarquía son: Educación, Salud, Cultura, CITMA, Oficina del Conservador, CAP, PPP, medios locales de comunicación, el sector agropecuario e industrial, entre otros.

Ahora, si bien resulta esencial la interacción con la comunidad, y con aquellas instituciones vinculadas directamente al medio radial, también es importante interactuar, promover e informar sobre los grupos y Organizaciones No Gubernamentales que realzan el papel de los públicos internos y externos de la organización, díganse: UNEAC, UPEC, AHS, ACCS, entre otras.

La Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar existe para satisfacer las necesidades espirituales de la población en sentido general, por lo que se orienta hacia la trasmisión de programas radiales de todo corte que no solo mantengan informados a los públicos meta, sino que además, proporcionen orientación, cultura, debate, reflexión, entretenimiento y participación. Mediante el vínculo con las comunidades, se pretende que los miembros de la organización radial también sean capaces de determinar cuáles son las necesidades de la audiencia, formular proyectos y ejecutar actividades de conjunto.

Pero la participación, supone intervención, implicación, y compromiso, por lo que no debemos dar la espalda a elementos internos de la comunidad para la participación como son: motivación, el deseo de querer participar, aunque es necesario también que sepan hacerlo, es decir que cuenten con los conocimientos, habilidades o destrezas necesarias

para proveer a los radialistas de las herramientas fundamentales para la elaboración de proyectos creativos, novedosos e instructivos que más allá de satisfacer las necesidades de la comunidad, educan a la audiencia y pueden lograr atraer lo que en términos radiales se denomina “*audiencias perdidas*”². (Grupo Provincial de Investigaciones Sociales y Gestión de la Calidad, 2013)

En este sentido, la comunicación comunitaria es por tanto, el espacio de acción donde los líderes locales, la comunidad y sus miembros, son los principales protagonistas de los espacios radiales y los agentes esenciales para la proyección de nuevos proyectos.

Cuando hablamos del entorno de una organización, hacemos referencia al sistema de relaciones y valores que se entretajan al exterior de la organización y que inciden de alguna manera en ella, el clima político, económico y tecnológico; así como, los elementos sociales y culturales del contexto que inciden en la organización.

Duncan opina que en “*un entorno estable las organización es capaz de prever las condiciones futuras... En un entorno sumamente estable, toda la organización adopta la forma de un sistema protegido en el que no surge anomalías.*” (C. Autores, s/a, p. 312) Ahora bien, un entorno complejo es todo lo contrario, la organización se ve expuesta a condiciones muy cambiantes, y tiene que proyectarse continuamente para el logro de sus objetivos, momentos en los cuales resulta esencial una efectiva estructura de comunicación para que la toma de decisiones transite por los flujos de comunicación que le corresponden y las tareas logren materializarse con el nivel de inmediatez que se necesita.

1.4.- Canales de comunicación

Los canales de comunicación no son más que las redes o flujos establecidos para que los mensajes fluyan en una organización y hacia su exterior. El canal es el portador del mensaje y es escogido por el emisor, quien también determina que sea un canal formal o informal. Muriel y Rota los definen como el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje; estos pueden dividirse a grandes rasgos: “*mediatizados*” y “*directos*”. (Muriel, M.L. y Rota, G., 2004)

Los canales directos implican la interacción personal, se establece mediante el intercambio con un sujeto de la organización, para lo cual es importante la capacidad y habilidad

² Se denomina **audiencias perdidas** a aquellas personas o grupos de personas que por tradición o placer eran fieles oyentes de Radio Ciudad del Mar y luego, con el desarrollo de las tecnologías y de medios “alternativos” de información abandonaron la radio; o aquellas que continúan siendo oyentes pero —únicamente— de programas específicos porque se han trasladado a formar parte de la audiencia de otras emisoras.

individual para comunicarse con los otros. Estos canales, ayudan a promover, coordinar y hacer cumplir las tareas productivas de la organización, no requieren de accesorios tecnológicos para poder utilizarse pues su función es dar la información cara a cara o a través de un documento de forma directa, precisa, idónea.

Por su parte, los canales mediatizados son los que se basan en el uso de la tecnología o la utilización de un soporte tecnológico para enviar la información rápidamente. Este tipo de canales se distingue por la interfase tecnológica entre emisores y receptores, evidente en los correos electrónicos, video conferencias, llamadas telefónicas, en general, medios de comunicación que pueden ser utilizados tanto para los públicos internos como externos.

Existen, además, otras clasificaciones de los canales, las cuales se pueden caracterizar de acuerdo al nivel de formalidad en:

- Canales formales de comunicación. Los canales formales de comunicación son diseñados y administrados por la organización de manera tal que la información que fluya sea pertinente y exista un control sobre ella. Buscan lograr una mayor participación de los trabajadores, una adecuada retroalimentación entre distintos niveles de la organización y una mayor cohesión entre los equipos.
- Canales informales de comunicación: son aquellos que están diseñados pero desbordan los límites de la organización y abren canales alternativos por donde quieren transmitir su propia información. (Muriel, M.L. y Rota, G., 2004, p. 25)

Para la difusión de mensajes hacia los públicos externos, se hace necesaria la utilización de los medios o canales de comunicación externa. *“Los canales de comunicación son los vehículos que transportan los mensajes de la fuente al receptor; los eslabones físicos entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo.”* (Fernández, C., 1997, p. 22)

Según Fernández estos *canales* pueden dividirse en diferentes grupos:

- Medios de comunicación masiva.
- Medios de comunicación pública. (Este medio tiene como esencia la comunicación interpersonal: la voz, el gesto y la mímica. También los intercambios profesionales en aniversarios de la organización, celebraciones de eventos).
- Medios de comunicación en las organizaciones. (Teléfono, fax, correo, telegrama, exhibiciones audiovisuales, memorándums, reportes escritos, radio, buzón de opiniones para empleados, boletines informativos).

El uso de canales idóneos ya sean para públicos internos o externos, permitirá que los mensajes sean enviados y recibidos. Para evitar fallas, es imprescindible discernir según el

público y el tipo de mensaje que se desea emitir, cuál sería el canal de comunicación más propicio.

1.5.- Retroalimentación

Para poder evaluar la efectividad de la información enviada a través de los canales, debe existir la retroalimentación. Si la misma no tiene lugar, entonces se puede decir que la comunicación del emisor con el receptor no fue efectiva, ya que a través de ella se completa el círculo comunicativo.

Fernández explica que: *“la retroalimentación permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional. La retroalimentación negativa tiene más importancia que la positiva en una comunicación efectiva. En las organizaciones, la falta de retroalimentación repercute en varias formas: descensos en la productividad, mala calidad de la producción, aumento del ausentismo o rotación del personal, falta de coordinación o conflictos entre las unidades.”* (Fernández, C., 1997, p. 24)

Por su parte, Katz y Kahn la consideran el termómetro de la comunicación de la empresa, especie de un regulador que permite al emisor corregir las desviaciones y así situarse en el curso de acción adecuado. Los autores apuntan que la retroalimentación repercute en factores internos y por ende, en los ámbitos externos a la organización. (Trelles, I., 2006, p. 24)

Arceluz explica que los beneficios que reporta la retroalimentación a una organización son cuantiosos, pero para su establecimiento se requiere que los directivos, como facilitadores de las informaciones primarias, posean plena conciencia de su importancia. Igualmente, se necesita de la existencia y utilización de mecanismos y canales, tanto formales como informales creados o no, para este fin. Es a través de la *“retroalimentación”* que se logra un eficaz intercambio de información puesto que es la vía que permite conocer determinadas percepciones, opiniones, sugerencias, y nutre a la organización en pos de su desarrollo. (Arceluz, D., 2014)

1.6.- La Gestión Estratégica de la Comunicación

La comunicación, es hoy uno de los factores fundamentales para el funcionamiento efectivo de las organizaciones, es un elemento clave que permite establecer la coherencia, tanto en el ámbito interno como en el externo, y desempeña un papel primordial en el mantenimiento y posicionamiento de la imagen corporativa, por lo que se hace necesaria su gestión de manera planificada.

Tom Peters y Robert Waterman en su libro *“En busca de la Excelencia”* manejaban un concepto similar. Según ellos, la Gestión Estratégica requiere la generación de acción, planificación y control de acciones que permitan conducir una organización con el fin de sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitivos en el futuro. (Peters, T. & Waterman, R., 1984)

Betancourt define la Gestión Estratégica como: *“el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio.”*(Betancourt, J.R., 2000, p. 106)

J. Goldsmith y K. Cloke explican que la implementación de la estrategia requiere la participación auténtica de los sujetos implicados, lo que a mediano y largo plazos viene a transformar la cultura, los valores, las percepciones, los sistemas de trabajo no planificados, etc. (Goldsmith, J. y Cloke, K., 2001)

Coincidiendo con esta opinión, Castellanos argumenta que debemos entender la implantación de la estrategia como un proceso continuo de despertar organizacional. *“El equipo empeñado en llevar adelante y contagiar la visión estratégica tendrá que trabajar en lo sucesivo mucho por obtener transformaciones significativas en el pensamiento, la actitud y conducta de todos. Una estrategia sin este proceso de revolución del frente interno es letra muerta.”* (Castellanos, R., 2007b) Diseñar e implementar una estrategia es por tanto, afianzar en la organización un sentido estratégico de valores compartidos, un hábito de dar lo mejor como única posibilidad para llegar a la meta y alcanzar el éxito futuro. Ver Figura 1.



Figura 1: Claves para un sólido proceso de implementación de la estrategia. Apoyado en los aportes de J. Goldsmith y K. Cloke (2001).

Fuente: Elaboración Propia

No caben dudas del efecto que recibe la estrategia cuando diseñamos el camino para que entren en contacto directo las relaciones humanas con formas de trabajo en la organización. Castellanos argumenta que *“implementar no es sólo -ni tanto- monitorear el cumplimiento de objetivos y metas, como esta tarea realizada en forma aislada termina siendo enajenante, en este camino resulta más que imprescindible involucrar a los sujetos de la organización como protagonistas del proceso, para que el camino hacia la meta sea significativo y se disfrute.”* (Castellanos, R., 2007a)

La *“proyección estratégica”* avizora las maneras, los caminos, el ritmo en que debe proyectarse la organización a corto, mediano y largo plazos, sin embargo, considerando la riqueza de la dinámica social y las cambiantes condiciones del entorno, esta debe ser flexible. (Herrera, M., 2012, p. 22)

Goldsmith y Cloke (2002) argumentan que aunque se han desarrollado muchas metodologías para proyectar estrategias, *“la metodología para su elaboración es variable y debe estar antecedida por un ejercicio profundo de análisis y fundamentación del presente para proyectar su futuro.”* (Goldsmith, J. y Cloke, K., 2002)

La proyección estratégica de la comunicación, por tanto, planea, prepara, concibe el sendero a seguir por la organización en términos de trasmisión de mensajes, flujos, canales... hacia la mejora continua, hacia el futuro. Sobre este análisis, Pino (2011) explica que no alcanzamos a fundamentar con precisión un problema estratégico si antes no le hacemos un diagnóstico acertado de las condiciones reales y presentes del hecho en cuestión. *“Y ese rigor nos lo ofrece el seguimiento de un procedimiento probado en la práctica y la experiencia sistematizada acerca del diseño de estrategias de desarrollo. Los resultados del diagnóstico nos brindan los elementos para identificar el problema estratégico para cuya solución proyectamos las estrategias”.* (Pino, J.R., 2011, p. 11)

1.6.1.- Diagnóstico estratégico de comunicación

El Diagnóstico Estratégico se alimenta de todas las reflexiones que se hacen en torno a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que surgen en el contexto organizacional. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos es su finalidad.

El diagnóstico estratégico se divide en dos grandes diagnósticos: el diagnóstico interno y el externo. El diagnóstico interno como su nombre lo indica va hacia el interior de la organización, a la búsqueda de aquellas fortalezas y debilidades que en los ámbitos de la

comunicación afectan el funcionamiento efectivo y desarrollo de la organización; en tanto, el diagnóstico externo se orienta a precisar las oportunidades y amenazas que afectan las capacidades o recursos fundamentales externos con las que se puede apoyar la organización para enfrentar competitivamente su medio.

Según Pino (2011), el sistema a diagnosticar y su enfoque desde los ámbitos internos y externos se integran finalmente en la DAFO como se muestra en la Figura 2:



El diagnóstico de comunicación se inicia con el reconocimiento de la situación interna de una organización, de las relaciones interpersonales, los mensajes, las normas, aptitudes, valores, elementos que distinguen a los líderes, haciéndolos agentes movilizados de los procesos, las relaciones que los distintos grupos que se conforman perciben y transmiten los mensajes, y por ende, la imagen que proyectan a su exterior.

Siguiendo lo planteado por Prieto, el diagnóstico *“es una herramienta para evaluar las prácticas sociales, orientadas a tener un conocimiento sistemático sobre las mismas, para reconocer fortalezas y debilidades a retomar en la planificación; acciones destinadas a generar modificaciones en la comunicación que ayuden a producir cambios positivos en el grupo, la comunidad y la institución”*. (C. Autores, 2010) Según Rivera, es *“el método que analiza los canales, emisores, contenidos e impacto, de la comunicación en la organización.”* (C. Autores, 2010)

El diagnóstico comunicacional debe apuntar no solo a la detección de problemas, sino a los resultados deseados, los obstáculos que deben eliminarse para llegar a ese fin. El Dr. Jesús René Pino en su trabajo *“La implementación de las estrategias”* nos alerta al argumentar que: *“la claridad en la precisión del valor estratégico clave, de la misión y de la visión, son los elementos sustanciales que permiten la correcta identificación y clasificación de las características esenciales del sistema.”* (Pino, J.R., 2011, p. 15)

Por tanto, en la gestión estratégica, los elementos que componen el diagnóstico, permiten clarificar con certeza y sin suposiciones las condiciones en las cuales se realizan las actividades de la organización; etapa donde no debe pasarse por alto la imagen de la organización, para conocer si hay correspondencia entre la imagen intencional que se transmite y la que los públicos externos y el entorno perciben, ello será de gran utilidad para una eficiente planificación de la comunicación.

1.6.2.- Planificación estratégica de la comunicación

La gestión de la comunicación es un elemento estratégico indispensable para las organizaciones que nacen y se desarrollan en las sociedades de la información. Dentro de ésta, se encuentra la planificación. *“La planificación estratégica es una herramienta administrativa que permite a cualquier organización, hacer una análisis a fondo de su misión, sus propósitos, sus estrategias para la consecución de los objetivos, así como efectuar una revisión de los resultados obtenidos... Es un ejercicio que puede utilizarse como hilo conductor en todos los niveles de la organización.”* (Cuevas, R., 2007)

En el ámbito comunicacional, ayuda a los niveles directivos a mantener coherencia y equilibrio entre las actividades y las estrategias a implementar a corto plazo, sin descuidar las acciones que son necesarias para mejorar los resultados en el futuro de la organización. Gallardo explica que *“la planificación de la comunicación exige la utilización de herramientas e instrumentos, que permitan un conocimiento cabal de la marcha y el comportamiento de los procesos comunicativos en la organización, para de poder reorientar el trabajo y redefinir las políticas sobre una base real, de acuerdo a los imperativos y requerimientos latentes.”* (Gallardo, L., 2012)

La planificación de la comunicación sirve como marco propicio en el logro y la materialización de los objetivos organizacionales, tiene como base la obtención de datos relevantes, pues constituye una actividad orientada a *“lograr la racionalización de las acciones de comunicación para lograr alcanzar los propósitos para los que fue creado un*

sistema comunicativo dentro de una institución determinada.” (Muriel, M.L y Rota, G., 1980, p. 173)

Trelles explica que la opinión el público o sus percepciones sobre una organización, es siempre producto de la información voluntaria o involuntaria que esta institución emite al exterior (Trelles, I., 2003). Por lo tanto, “es necesario comunicar lo que se hace en una organización y no callarlo, pero *informarlo de una manera lógica, clara e institucional, es decir por medio de un concreto Plan/Estrategia de Comunicación.*” (Martín, F., 2011, p. 5)

En resumen, para que cualquier tipo de empresa, institución u organización, comunique eficientemente lo que *“lleva dentro de sí”*, hacia sus subordinados, hacia sus públicos específicos, y externos, en cualquier situación, es necesario elaborar detenidamente un *“importante, profundo y ajustado”* Plan/Estrategia de comunicación donde se logren alcanzar los Objetivos de Comunicación establecidos por la organización, por medio de la interconexión entre la Administración/la Dirección General, el DIRCOM (que es quien define problemas, fija objetivos y consigue resultados de Comunicación) y los mayores involucrados en el proceso: los públicos internos y externos. Una vez implementada la estrategia, se procede entonces al proceso clave que determina su funcionalidad y viabilidad: *“la evaluación”* por parte del grupo de comunicación. (Portal, R., 2002, p. 26)

A modo de conclusión, como se estudió en el presente capítulo, el reto más importante de una organización y en este caso, la organización radial, está encaminado a crear la capacidad de gestionar eficientemente la comunicación tanto interna como externa, para lo cual resulta necesario diagnosticar y analizar no solo ¿quién dice qué? y ¿a través de qué canal?, sino también, ¿cómo lo dice? ¿con qué frecuencia? ¿con qué propósito, finalidad u objetivo? ¿a qué públicos? ¿mediante qué vías? y ¿cómo percibe el mensaje de retorno?

Estas, entre otras interrogantes, bien podrían ser el punto de partida para evaluar el sistema de comunicación organizacional en la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar, pues sería el termómetro que mediría y alertaría a la Administración sobre hasta qué punto los mensajes emitidos tienen un impacto en el interior de la organización y su entorno. Apoyados sobre esta idea, es importante entonces, *“administrar continuamente la comunicación de todo tipo para satisfacer las necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimientos tanto existentes como adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades.”* (Zorrilla, 1997, p. 2)

Capítulo II: Diagnóstico estratégico de comunicación organizacional en la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar. Organización y desarrollo del proceso metodológico.

2.1.- Descripción del escenario de investigación

Durante cerca de dos siglos ha sido y sigue siendo la Radio, el medio de comunicación conocido como el *más tradicional*, por ser un medio innovador y más económico en comparación con la Televisión, por llegar a mayor número de personas y permitir la movilidad de su audiencia.

El nacimiento de la radio en Cuba

Cuba fue una de las primeras naciones del mundo en tener transmisiones radiales propias. Aunque anteriormente se venían captando en la isla la señales emitidas desde los Estados Unidos, y se intentaban algunas desde ella sin grandes resultados; fue el 22 de agosto de 1922 cuando surcó el éter por primera vez una señal cubana³. Es válido aclarar que el propósito principal de quienes llevaron adelante las primeras señales, era ascender en las esferas política y social⁴.

En los comienzos de la Radio en Cuba, las emisoras que proliferaron por toda la Isla tenían un carácter artesanal, etapa que se puede considerar hasta aproximadamente 1933.⁵ Resulta importante aclarar que durante los primeros años de la década del 30, la base económica de la radio era precaria, como resultado de la crisis mundial que afectaba a Cuba y se recrudecía con la dictadura de Machado.

Era et al., explica que *“la radiodifusión era un verdadero negocio y un eficaz instrumento de penetración ideológica, razón por la cual la radio se convirtió en vehículo idóneo para alcanzar grandes sumas monetarias.”* Esos intereses capitalistas favorecieron nacionalmente el desarrollo de la radiodifusión, fenómeno del cual Cienfuegos no quedó exento. *“Es entonces cuando vemos nacer entre los años 1930 a 1939 un grupo de emisoras con espíritu competitivo.”* (Era et al., 1986)

³ La primogénita planta radial llevó las siglas 2LC, al ser propiedad del músico Luis Casas Romero (considerado el padre de la radio cubana) y su hijo de igual nombre.

⁴ Ver, Fuentes (1990): La investigación latinoamericana sobre medios masivos e industrias culturales y la comunicación.(Fuentes, R., 1990)

⁵ Era et al., (1986), que desde 1930 existían 61 emisoras en toda la isla, de ellas 43 se hallaban situadas en La Habana, 6 en la antigua provincia de Las Villas y 1 en Cienfuegos.

En un análisis dialéctico, no puede pasarse por alto un hecho evidente: si bien la estructura comercial desorientó la radiodifusión hacia estos fines, no es menos cierto que se produjo una intensa competencia mercantil tanto de emisora a emisora, como de producto a producto. López explica que *“la mercantilización y la competencia generada,”* estimularon el desarrollo técnico, amplió de manera sorprendente el campo laboral, la búsqueda de recursos de expresión, y la preocupación por la inquietud estética. En la segunda mitad de la década del 30, al contar con mejores equipos, nuevos adelantos tecnológicos y una intuición nacida de las pasadas experiencias que surgieron con directores, artistas, escritores y técnicos, convirtieron los programas radiales en *“verdaderos espectáculos de arte o en nuevas formas espectaculares de entretenimiento.”* (López, J.I, 2000)

2.1.1.- Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar

“Es en los años 30 cuando surgen las primeras emisoras radiales con un carácter netamente comercial, así podremos comprender que el nacimiento de la CMHM en 1936 no fue un hecho fortuito, sino que formó parte de un proceso histórico favorable para el desarrollo de la radiodifusión en nuestro país.” (Era et al., 1986, p. 2)

La CMHM del Aceite Martí quedó inaugurada oficialmente el 1ro de julio de 1936, con una potencia de 250 watts se mantenía 14 horas diarias en el aire en los 1450 kilohertz.⁶ En sus inicios la CMHM –hoy Radio Ciudad del Mar- sobresalía por su programación musical e informativa que incluía músicaailable, selecta y canciones populares así como noticieros, aunque siempre estuvo permeada por la propaganda comercial. Sus programas fundamentales se realizaban con discos, y frecuentemente se transmitían audiciones “en vivo” con grupos musicales de la localidad, y presentaciones de artistas nacionales y extranjeros.

Era et al., explica que a la estación radial la distinguían dos elementos: la preferencia por la música nacional y la inmediatez en la información, pues las noticias eran leídas por el locutor directamente del periódico del día. Además, se utilizaba con bastante frecuencia la propaganda comercial a favor de aquellas empresas patrocinadoras de espacios radiales.

Con el triunfo de la Revolución Cubana en 1959 se aplican una serie de medidas que comienzan a dar un giro al enfoque que hasta el momento habían tenido los medios de

⁶ Los estudios se encontraban en el salón principal del Hotel “La Unión” en la calle D´Clouet entre San Fernando y San Carlos. Como los medios de comunicación masiva en Cuba durante esta etapa eran privados, su dueño principal era el empresario José Ramón Femenías y su hijo, José Ramón Femenías Junior.

comunicación en el país. Durante los primeros años, existe una división entre los principales medios de comunicación creados a partir de capital privado y contrarios a la nueva situación política.

El primero de julio de 1961, la emisora dejó de ser propiedad privada y pasó al Estado revolucionario. Con la nacionalización de las empresas, en Cienfuegos comenzaba a vislumbrarse una nueva fase donde el anuncio comercial dio paso al mensaje ideológico, comunicativo; el interés ahora no era solo transmitir de forma lineal –emisor-receptor-, se empieza a pensar en la retroalimentación.

El 24 de mayo de 1962 el Consejo de Ministros crea el *Instituto Cubano de Radiodifusión*, por el que todas las emisoras del país pasan a ser controladas por el Estado y deben cumplir las normas que se instituyen. A fines de 1968 se realizó una encuesta popular con el propósito de proporcionar un nuevo nombre para la CMHU y es entonces cuando se selecciona el de *Radio Ciudad del Mar*, nombre que la identifica desde el 1ro de julio de 1969.

En 1975 el organismo cambia su nombre a *Instituto Cubano de Radio y Televisión*, a partir de entonces la Radio y la Televisión Cubanas comienzan a escribir su historia sobre la base de los principios revolucionarios. A partir de la década del 70, la trayectoria de los estudios comunicológicos de la Radio Cubana puede ser evaluada como un proceso en construcción histórica y socialmente condicionada, que atravesó diferentes etapas hasta iniciar su propia autocrítica y orientarse a la búsqueda de referentes teórico-metodológicos y de una identidad propios fundamentados en sólidos estudios de investigación.

Actualidad en la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar

Cienfuegos figura entre las primeras ciudades de Cuba que tuvieron emisoras radiales, de ellas, la de mayor trascendencia histórica en la perla del sur es Radio Ciudad del Mar, anteriormente denominado CMHU Radio Tiempo, y en sus inicios CMHM.

Radio Ciudad del Mar forma el Sistema Provincial de Radio en Cienfuegos, junto a las emisoras municipales, Radio Cumanayagua -fundada el 24 de diciembre de 2003-, Radio Cruces -salió al aire el 5 de septiembre de 2004-, y Aguada Radio -inaugurada oficialmente el 22 de agosto del 2005-.

Hoy en día, la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar constituye una reconocida y moderna emisora, ubicada muy cerca del Prado de la Ciudad, frente al Malecón de la bahía

cienfueguera. El edificio que la representa forma parte del patrimonio local de la linda ciudad del mar. Su objeto social está encaminado a satisfacer las necesidades informativas, educativas, de orientación y entretenimiento de la audiencia, mediante la realización de programas radiales creativos y de calidad. (Ver Organigrama Anexo A)

Para dar cumplimiento a su objeto social, la emisora cuenta con una programación variada que transmite las 24 horas del día, en la que se incluyen espacios musicales, dramatizados, revistas culturales, programas históricos, de facilitación social, informativos, propagandísticos, etc., donde se refleja la vida del pueblo cienfueguero. Ha sido reconocida en Festivales Nacionales como una de las mejores radioemisoras del país; se destaca con un trabajo sólido y sistemático en la producción de dramatizados, considerado uno de los procesos más complejos en la producción y realización radial.

La Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar cuenta con un total de 131 trabajadores⁷, de ellos el 37,4% representa el sector artístico y el 62,5% corresponde al personal de oficina. Al revisar la documentación de Recursos Humanos encontramos que el 48,8% tiene nivel superior, el 27,4% tiene nivel medio superior, el 17,5% tiene nivel técnico medio, y solo un 6,3% tiene estudios hasta el nivel medio.

Existe una pequeña prevalencia de las féminas con respecto a los hombres siendo de 53,43% y 46,56% respectivamente. El mayor número de trabajadores se concentra en las “edades de 30 a 50 años” lo que se traduce en un 54,19%, le sigue el rango de edades de “menores de 30 años” para un 22,9%, en las edades comprendidas entre 51 y 60 años tenemos un 19,84%, y los “mayores de 60 años” representan un 3,7%. Los departamentos se encuentran relacionados según los procesos radiales y la estructura de dirección facilita su desarrollo.

Entorno de la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar

La sociedad cubana, a la vez que crece, también se modifica con los nuevos cambios introducidos en el Proyecto Económico y Social, y como parte del desarrollo dialéctico de cada tejido social en particular. Los procesos que hoy tienen lugar en Cuba no son inherentes a la vida social por cuanto son el reflejo de la reorganización y van a la búsqueda de una mejor gestión, proceso del cual no está exenta la Radio Cubana.

⁷ Los datos fueron recogidos el 1ro de junio del 2015 en la Subdirección de Recursos Humanos de la emisora, para futuras investigaciones deben actualizarse convenientemente.

En torno al tema en cuestión, en el VIII Congreso de la UNEAC (2014) se abordaron ampliamente los importantes pasos que, en la última década han aportado las investigaciones comunicológicas de la radio, dirigidos a *“la maduración teórico-metodológica e institucionalización del campo de estudios,”* lo que se expresa en las siguientes -aunque no generalizables- tendencias: *“diversificación de las líneas de investigación y apertura a variados temas; experimentación metodológica, con énfasis creciente en las metodologías cualitativas; grado de reflexión teórica, de acuerdo con las orientaciones internacionales y con las especificidades y demandas sociales; e interés por la construcción de paradigmas propios.”* (VIII Congreso de la UNEAC. Relatoría Asociación de Cine, Radio y Televisión., 2014)

Existe en el sistema radial de la región central (aunque con desiguales niveles de formación) una comunidad científica con cierta experiencia y tradición acumuladas, mayor apoyo institucional, un campo de estudios con amplias demandas sociales, donde lo avanzado hasta el momento constituye una plataforma para alcanzar conocimientos más pertinentes, de mayor repercusión social e institucional.

A partir del análisis desprendido de los Lineamientos Económico Sociales del VI Congreso del PCC y de lo planteado en el VIII Congreso de la UNEAC, comienzan a surgir ideas, creencias, percepciones acerca de la necesidad de una *“radio más autónoma, más participativa, más comunitaria”*, pero... para escalar en esa montaña hacen falta más que deseos, se necesitan reales diagnósticos de la situación actual de estos medios de comunicación masiva, frente a los medios alternativos que cada día tienen mayor demanda, con el fin de proyectar estrategias hacia una mejor gestión organizacional. (VIII Congreso de la UNEAC. Relatoría Asociación de Cine, Radio y Televisión., 2014)

Ahora bien, cierto es que la sociedad cubana es una alta consumidora de los medios alternativos y son cada día más bajos los niveles de espectadores que tienen los medios de comunicación. Cotidianamente niños, adolescentes, jóvenes, adultos, ya sea en una guagua, en la tienda o el supermercado, están consumiendo los medios alternativos y relegando los medios tradicionales, lo que constituye una problemática que está preocupando a muchos. Y, si bien se intentan hacer esfuerzos, lo cierto es que estos medios nos están tomando la delantera, razón por la cual nuestra investigación aborda con mayor énfasis la relación radio/comunidad y radio/instituciones.

En temas económicos, es una realidad hoy la escasez de recursos para trabajar, las amplias e insatisfechas demandas de equipamiento tecnológico, y la dependencia económica del sistema radial del Estado puesto que pertenece al sector presupuestado. Esto ha condicionado fuertemente la gestión radial, viéndose limitada para poder desarrollarse mejor y aunque se han emitido políticas, estas han estado más bien centradas en cuestiones medulares a la creación, la producción de nuevos productos y al diseño de proyectos encaminados a los jóvenes.

El entorno en la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar, es por tanto, dinámico, dado el complejo entramado económico, político y social que se entreteje, lo que nos permite dilucidar que las relaciones, tareas y funciones de cada miembro dentro de la organización radial deben estar en constante interacción y armonía, con canales de comunicación formalmente establecidos y con mecanismos de retroalimentación bien diseñados para elevar el nivel de satisfacción de nuestros públicos, lograr atraer las audiencias perdidas y captar la atención de nuevos oyentes.

2.1.2.- La audiencia

La medición de los hábitos de audiencia en cualquier medio de comunicación ha constituido uno de los mayores intereses de los responsables del diseño de la programación, en tanto permiten establecer parámetros sobre su aceptación y el posterior diseño de estrategias que tributen a la satisfacción de los diferentes públicos. En el caso de la radio, este interés se duplica al existir la constatación, por parte de otros estudios, de que el acceso creciente de las personas a las nuevas tecnologías de comunicación constituye una de las razones fundamentales por las cuales estas pudieran estar disminuyendo sus hábitos de audiencia.

La Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar realiza cada año programaciones especiales durante etapas festivas, jornadas especiales y fechas señaladas (fin e inicio de año, en los meses julio y agosto con el objetivo de recrear a los oyentes, elecciones, etc.). Durante estas etapas, diversos son los estudios que se han realizado, pero los que más han marcado la pauta han sido los tres estudios de audiencia correspondientes a los años 2007, 2011 y 2013, los cuales se centran fundamentalmente en el establecimiento de los

programas de mayor y menor audiencia, así como los criterios generales sobre la programación.⁸

En este devenir, varios son los elementos en los que se aprecian puntos comunes: las mayores audiencias de la Radio Ciudad del Mar están conformadas por personas que pasan la mayor parte del día en sus casas: *“amas de casa y jubilados; y mientras mayor es el índice de escolaridad, menor es la tendencia a escuchar radio;”* las necesidades temáticas fundamentales de la población en la provincia son: *“musicales, sociales, educativos, deportivos y de orientación”*. (Grupo de Investigaciones Sociales y Gestión de la Calidad, 2007)

Según el último estudio de audiencia (2013), la programación habitual de la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar es escuchada con mayor frecuencia en los municipios de Cienfuegos, Abreus, Palmira y Rodas; el municipio de Cruces sólo eleva su audiencia durante los fines de semana. Es escuchada por un mayor % de mujeres que de hombres, aunque son estos últimos los que tienden a incrementar su hábito de escucha. Aunque los mayores niveles de audiencia correspondan a los adultos, existe un equilibrio entre los niveles de audiencia de jóvenes y adolescentes, y en el caso de los niños, aunque en niveles inferiores, se pudieron apreciar audiencias en los diferentes diseños de programación. (Grupo Provincial de Investigaciones Sociales y Gestión de la Calidad, 2013)

La emisora cuenta con oyentes que tienen una audiencia de alrededor de 60 años; sin embargo, a nivel provincial predomina un rango que oscila entre menos de un año y 10, con lo que se puede afirmar que las mayores audiencias de la emisora son relativamente recientes. *“Predomina un oyente que interactúa con la programación de manera intencional y selectiva, pues solo sintoniza la emisora en los horarios que transmiten los programas que suele escuchar; no obstante, la tendencia predominante es a escuchar la emisora igual que en años anteriores, lo que nos habla de una estabilidad en nuestras audiencias.”* (Grupo Provincial de Investigaciones Sociales y Gestión de la Calidad, 2011)

La Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar tiene institucionalizado un Club de Oyentes que interactúa con los creadores del medio de forma activa. Para conocer los criterios de la audiencia sobre la radio cienfueguera hoy, recientemente se realizó la investigación *“Niveles de Satisfacción de la audiencia respecto a la programación Especial de Fin de año*

⁸ Ver investigación: “Hábitos de audiencia y consumo de la programación habitual de Radio Ciudad del Mar” 2007, 2011, 2013. Grupo de Investigaciones Sociales y Calidad de la Cadena Provincial de Radio.

2014 e inicio de 2015.” En esta investigación se obtuvieron como resultados que: *“los mayores consumidores de la programación especial fueron en su mayoría del sexo femenino, con vínculo laboral y con un predominio de las edades comprendidas entre los 46 y 50 años, seguidos por el grupo de 66 a 70 años de edad.”* (Grupo Provincial de Investigaciones Sociales y Gestión de la Calidad, 2015)

Los programas que contaron con mayor audiencia dentro de la programación fueron: *“7000 Musical (45%), Desde aquí Cienfuegos (38%), Cienfuegos le canta a México (28%), Revista Dominical (27%), Las 20 principales (22%), Por encima del nivel (20%), El triángulo de la confianza (18%) y De noche y en vivo (16%).* Según el criterio de la audiencia la mayor fortaleza de esta programación fue que *“estuvo variada y de buena calidad, que complació a todos los públicos.”* (Grupo Provincial de Investigaciones Sociales y Gestión de la Calidad, 2015)

En el sondeo, la audiencia valoró como positiva *las “oportunidades de participación,”* aunque consideran que puede ampliarse. Las principales debilidades se concentraron en la discordancia entre Programa/ Ficha Técnica, dificultades en la locución, tratamiento a los invitados, errores operacionales y de dirección. Estos resultados son de gran valor en tanto, nos ofrecen los elementos para una comprensión acertada y precisa de las necesidades de nuestras audiencias.

2.2.- Diseño metodológico de la investigación

Lograr el propósito de diagnosticar de manera coherente y sinérgica los procesos comunicativos que se desarrollan en la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar, precisa concebir un modelo metodológico ajustado a sus características. Aunque la literatura referida a la temática de los diagnósticos de comunicación organizacional es abundante en relación con su definición y asignación de funciones, no ocurre igual con las referencias a indicadores, parámetros y estructura metodológica a emplear.

Ante esta realidad, cabe pensar que la formulación de valoraciones objetivas sobre el sistema de comunicación organizacional, debe sostenerse en un riguroso diseño metodológico, fundamentado en datos fiables y técnicas de análisis adecuadas. La presente investigación aplica un diagnóstico de tipo funcional apoyada en Trelles, que se construyó a partir de cuatro fases: *conceptualización y diseño de instrumentos de diagnóstico; recogida de información; análisis y evaluación de la información; y presentación de los resultados.* (Trelles, G., 2012) (Ver Figura 3)

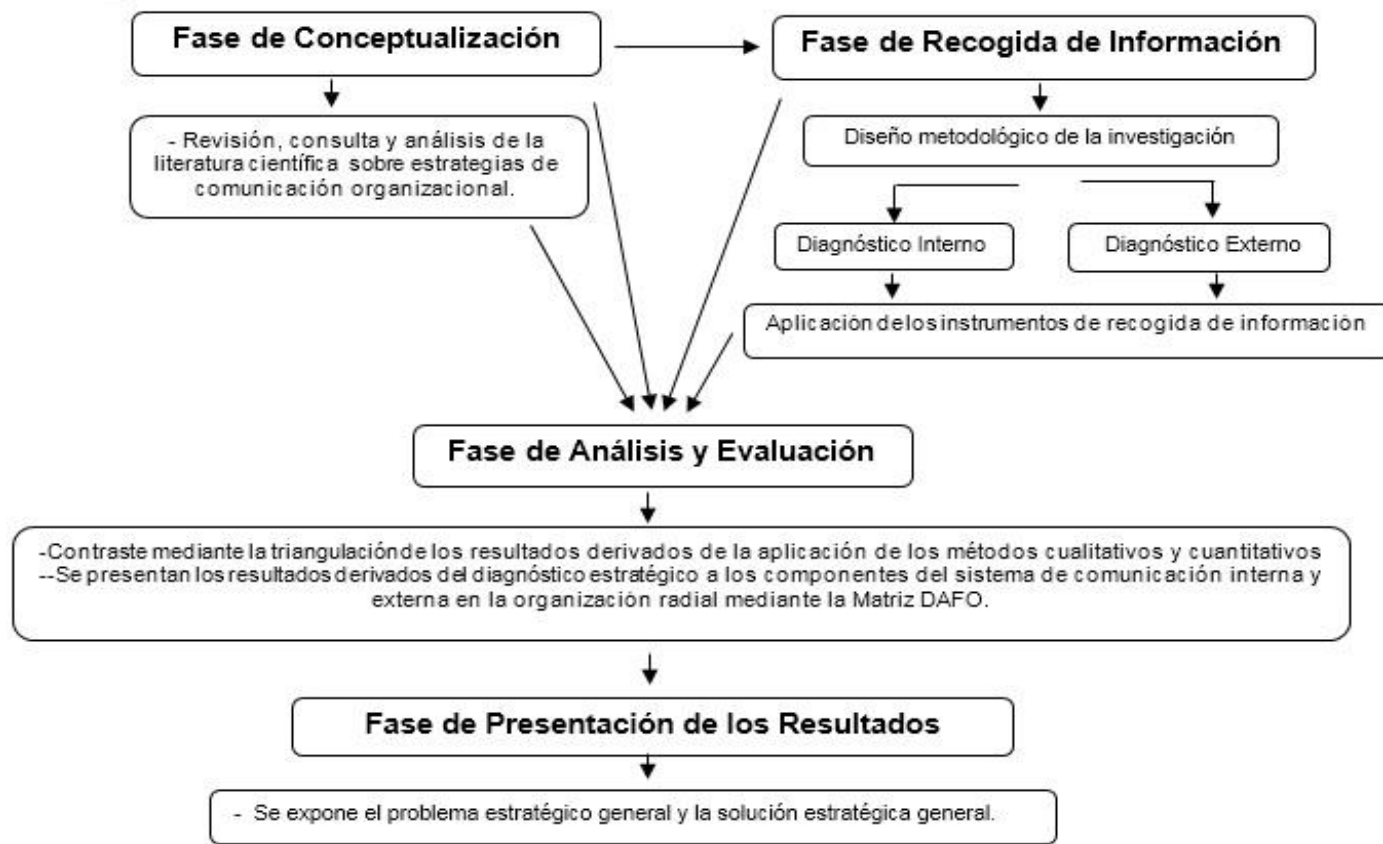


Figura 3: Fases para el Diagnóstico Estratégico de Comunicación Organizacional aplicado a Radio Ciudad del Mar desde una perspectiva funcional.

Fuente: Elaboración propia.

2.2.1- Descripción del paradigma humanista interpretativo

En el nivel más general de la teoría encontramos el *paradigma*. Este constituye un conjunto de conceptos teórico-metodológicos que el investigador asume como un sistema de creencias básicas que determinan el modo de orientarse y mirar la realidad.

La lógica del “*paradigma humanista interpretativo*” como su nombre lo indica, va a la búsqueda de un conocimiento que le permita al investigador entender en entramado de relaciones y el sistema de acciones que se desarrollan al interior y exterior de su objeto de estudio. (Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., Elbert, R., 2005, p. 34)

El paradigma seleccionado se adhiere a la metodología cualitativa, proceso que permite estudiar la realidad en su contexto natural. La complejidad de un estudio cualitativo hace difícil predecir con exactitud lo que va a suceder, por ello, “*la característica fundamental del*

diseño cualitativo es su flexibilidad, su capacidad de adaptarse en cada momento y circunstancia en función del cambio que se produzca en la realidad que se examina.” (Rodríguez, G, Gil, J. y García, E., 2006, p. 91)

2.2.2.- Métodos

Los métodos que se emplean en una investigación están en correspondencia con la estructura metodológica que determina el investigador. En la presente investigación el método que se utiliza es el etnográfico, que implica dentro de sí la descripción e interpretación profunda de un grupo o sistema social.

Álvarez-Gayou “*considera que el propósito de la investigación etnográfica es describir y analizar lo que las personas de un sitio, estrato o contexto determinado hacen usualmente, así como los significados que le dan a ese comportamiento realizado bajo circunstancias comunes o especiales*”. (Arceluz, D., 2014, p. 19)

En los estudios etnográficos⁹ el investigador selecciona el lugar, determina los participantes y de ese modo recolecta y analiza los datos. Teniendo como escenario la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar, la utilización del método etnográfico permitió el análisis e interpretación de los rasgos del proceso de comunicación propios del estudio, describir cuáles son los canales de información establecidos, la manera en que se emiten los mensajes, así como los flujos comunicativos que se expresan. Su empleo propicia determinar la relación entre las diferentes personas que conforman el público interno y la relación de la organización radial con su público externo.

La aplicación del *método etnográfico* se apoyó en los *métodos del nivel teórico*: histórico-lógico, inductivo-deductivo, análisis-síntesis. Mediante la aplicación de las herramientas e instrumentos empíricos, se pudo contrastar y analizar la realidad estudiada.

En el *nivel empírico* se emplearon instrumentos y herramientas propios de la metodología cualitativa tanto para el diagnóstico estratégico de comunicación interna como externa, fueron: observación participante, entrevista en profundidad, grupos de discusión que constaron de dos fases. Finalmente se seleccionó (dentro de los grupos de discusión) un grupo de expertos a través del Método TZ Combinado.

⁹ De la etnografía se pueden destacar los siguientes “*rasgos distintivos*” (Rodríguez et al., 2006, p.48): el problema objeto de investigación nace del contexto donde los sujetos, la organización y su entorno desempeñan un papel fundamental; la observación es un instrumento imprescindible para recolectar información desde el punto de vista holístico; la triangulación constituye un proceso básico para la validación de los datos.

2.2.3.- Categoría de análisis

- Comunicación organizacional

Definición aportada por Irene Trelles: *"Disciplina del campo de las ciencias sociales, centra su atención, en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre estos y el público externo; fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades."* (Trelles, I., 2006, p. 2)

Dimensiones:

- a) Comunicación interna
- b) Comunicación externa

Indicadores:

- a) Comunicación interna
 - Conceptualización de la comunicación interna: concepto, estudio, importancia, funciones, dirección de la comunicación, planificación.
 - Implementación de la comunicación interna:
 - ✓ públicos internos: directivos y subordinados.
 - ✓ canales: mediatizados y directos.
 - ✓ mensajes: de mantenimiento, de tarea y humanos.
 - ✓ flujos de comunicación: ascendente, descendente, horizontal.
 - ✓ retroalimentación: canales, frecuencia, eficiencia.
- b) Comunicación externa
 - Conceptualización de la comunicación externa: concepto, percepciones, reconocimiento, identificación de los públicos, clasificaciones, mensajes, canales, retroalimentación.
 - Implementación de la comunicación externa:
 - ✓ existencia de estrategias: apoyo directivo y atención a demandas.
 - ✓ gestión de la comunicación en las comunidades: acciones.
 - ✓ gestión de la comunicación con otras instituciones: acciones.

2.2.4.- Descripción y selección de la muestra

Para la selección de la muestra se determina un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades sobre los cuales se recolectan los datos. Hernández et al. opina que con frecuencia leemos y oímos hablar de "*muestra representativa*", "*muestra al azar*", "*muestra aleatoria*" como si con los simples términos se pudiera dar más seriedad a los resultados. En realidad, "*pocas veces se puede medir a toda la población*", por lo que seleccionamos una muestra que representa el subconjunto para que sea un reflejo fiel del conjunto de la población. (Hernández et al., 1998, p. 207)

Hernández et al., dividen las muestras en dos grandes ramas: *las muestras no probabilísticas* y *las muestras probabilísticas*. En estas últimas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos. En cambio, en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra. (Hernández et al., 1998, p. 207)

En la presente investigación **la muestra** que se utilizó tanto **para el diagnóstico estratégico de la comunicación interna** como **externa** es **no probabilística** o como también se les conoce **muestras dirigidas**.

Desde una visión cuantitativa, la ventaja de una muestra no probabilística es "*su utilidad para determinado diseño de estudio que requiere no tanto una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características específicas*". (Hernández et al., 2006, p. 262)

Ahora bien, desde un enfoque cualitativo, "*al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran utilidad pues logran (si se procede cuidadosamente y con una profunda inmersión en el campo) obtener los casos (sujetos, grupos, comunidades) que interesan al investigador y que llegar a ofrecer una gran riqueza para el análisis y recolección de los datos*". (Hernández et al., 1998, p. 262)

La muestra seleccionada en esta investigación tiene un **carácter intencional** para lo cual se utilizaron los informantes claves e informantes. Existen diversos tipos de sujetos en las muestras que son los informantes claves, estos son individuos que conocen a fondo el funcionamiento del sistema de comunicación y sus opiniones pueden generar hipótesis más precisas sobre la problemática objeto de estudio, propician la riqueza de ideas, profundidad

y calidad de la información. Mientras que los informantes son sujetos que poseen conocimiento menos profundo pero que aportan criterios elementales.

Para el **diagnóstico estratégico de comunicación interna** se seleccionaron un total de 9 informantes claves y 19 informantes del total de trabajadores de la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar (165). Mientras que, para el **diagnóstico estratégico de comunicación externa** se seleccionan 25 informantes claves que incluyen periodistas de Radio Ciudad del Mar, directivos, especialistas de comunicación que tienen vínculos sistemáticos con el medio radial, actores comunitarios que mantienen vínculo activo y de participación con el medio formando su audiencia, así como comunicadores de Organizaciones Culturales, Políticas y Recreativas.

A continuación se ofrecen los sujetos seleccionados en cada una de las muestras, para lo cual se tiene en cuenta *criterios de inclusión*.

▪ **Diagnóstico estratégico de comunicación interna**

Criterios para la selección de informantes claves 1.-Tener experiencia y más de 5 años de trabajo en la radio. 2.- Presentar tiempo y disposición para ofrecer información. 3.- Mantener un intercambio recíproco y continuo con los artistas. 4.- Participación activa en los eventos y actividades que convoca la institución. 5.- Estar vinculado directamente al proceso productivo.	Los informantes claves seleccionados son: - Directora de la institución. -Subd. de Información y Programación. -Jefa del Departamento de Información. -Jefa del Departamento de Programación. -Jefe del Departamento Técnico. -Jefe Grupo de Investigaciones Sociales y Gestión de la Calidad. -Miembros de la Comisión de Calidad (1). -Miembros del Consejo Artístico (1). -Especialista de Propaganda (1).
Criterios para la selección de informantes 1.- Disposición para participar en la investigación. 2.- Presentar vínculo directo con los trabajadores. 3.- Participar en los espacios donde se genera la comunicación vertical, ascendente y descendente.	Los informantes son: - Técnicos (2) - Realizadores (2) - Directores (2) - Locutores (2) - Actores (2) - Asesores (2) - Escritores (2) - Periodistas (2)

4.- Reconocer la pertinencia e importancia de una comunicación efectiva.

Área de Admón/ Economía/ Dirección (3)

▪ **Diagnóstico estratégico de comunicación externa**

Criterios para la selección de informantes claves

- Disposición para colaborar con la investigación.
- Intercambio con los habitantes de la comunidad.
- Participación en actividades conjuntas radio/comunidad, radio/institución.
- Un rol provechoso para la obtención de información.
- Ser líderes comunitarios o de la comunicación en sus organizaciones.

Los **informantes claves** seleccionados son:

- Directora Provincial de Radio Ciudad del Mar
- Subd. de Información y programación de Radio Ciudad del Mar
- Jefe Grupo Provincial de Investigaciones Sociales y Gestión de la Calidad.
- Periodistas (3)
- Especialistas de Comunicación de la Oficina del Conservador de la Ciudad (2)
- Comunicadores sociales de Educación, Cultura, Salud, Cadena Extrahotelera Palmares, CITMA, UNEAC y ACCS (7)
- Directoras de las emisoras municipales (3)
- Presidenta del Club de Oyentes (1)
- Miembros activos del Club de Oyentes (6)

2.2.5.- Descripción de los instrumentos de recogida de información.

Para el desarrollo de la presente investigación se seleccionan distintos instrumentos con el fin de realizar un profundo análisis en cuanto al papel de la comunicación organizacional para la gestión de administración de la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar. Los instrumentos que se aplican proporcionan al investigador recopilar la información necesaria para el análisis, aportan datos nuevos sobre el problema de investigación y valorando las posibles vías de solución.

2.2.5.1.- Revisión de documentos

La guía para la revisión de documentos constituye un instrumento útil para examinar los procesos de comunicación en diversas situaciones o contextos. Es la revisión de documentos una de las *“herramientas principales de indagación empleadas en las investigaciones científicas.”* (Quintanilla, G., 2014, p. 40)

En la presente investigación, la aplicación de este instrumento, permitió la revisión de documentos claves (documentos de trabajo, oficiales y no oficiales, bibliografía científica, materiales de la organización) proporcionó información relacionada sobre el objeto de estudio (comunicación organizacional en la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar) Además se pudieron revisar documentos oficiales como estrategias de comunicación y planes que poseen las instituciones más cercanas al medio sobre las proyecciones de trabajo conjuntas. (Ver Anexo B).

2.2.5.2.- Observación participante

La observación participante es un método interactivo de recogida de información que requiere la implicación del observador en los acontecimientos o fenómenos que está observando. La aplicación de este instrumento posibilitó un conocimiento directo de las actitudes y percepciones de los individuos y grupos, logrando aportar elementos que se contrastaron con los resultados de otras técnicas. Implicó adentrarse en situaciones de la organización y mantener un papel activo de reflexión permanente.

Por su carácter abierto y flexible para **el diagnóstico estratégico de comunicación interna** se utilizó este instrumento en la organización radial durante Consejillos y Consejos de Dirección, reuniones de la Comisión de Calidad, Consejos Artísticos, reuniones semanales de periodistas, Consejos de Programación, Colectivos de Programas y Consejos Editoriales, con los objetivos de explorar las formas en que planifican y cumplen la comunicación interna los sujetos investigados, tantear los sentidos y significados que se le atribuyen, examinar los rasgos del público interno, indagar cómo se utilizan los mensajes, canales y flujos de comunicación, así como conocer el estado de la retroalimentación en la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar. (Ver Anexo C)

Para el **diagnóstico estratégico de comunicación externa** este instrumento se utilizó con el objetivo de determinar la conceptualización que tienen los sujetos de investigación sobre la comunicación externa, cómo la conciben y qué reconocimiento le dan. Se observó además la implementación de la comunicación externa, cómo se han determinado los públicos externos específicos y cuál es su nivel de jerarquía según las estrategias implementadas, así como las acciones que se desarrollan. Se indagó además sobre los mensajes que se emiten y los canales utilizados. (Ver Anexo D)

2.2.5.3.- Entrevista en profundidad

La entrevista es un intercambio vivo entre el entrevistado y el entrevistador, que se realiza en un espacio de interacción y diálogo. La entrevista en profundidad, requiere de conocimiento sobre lo que se va a preguntar y tacto para saber indagar en aquello que el investigador busca conocer o contrastar a través del interrogatorio sobre cuestiones precisas y objetivas.

Este tipo de entrevista se desarrolló tanto para el diagnóstico interno como externo con el objetivo de conocer elementos claves del sistema de comunicación interna y externa a través de los propios sujetos de investigación, de sus valoraciones, conocimientos y percepciones. Para el **diagnóstico estratégico de comunicación interna** se realizó la entrevista en profundidad a 10 informantes claves y 9 informantes. (Ver Anexo E) Para el **diagnóstico estratégico de comunicación externa** se aplica la entrevista a 15 informantes claves. (Ver Anexo F)

2.2.5.4.- Grupo de discusión

El grupo de discusión es una de las técnicas más importantes para la investigación cualitativa en la captación de datos. Este se conformó lo suficientemente heterogéneo para recoger criterios, percepciones y valoraciones diversas sobre el tema en cuestión. En ambos diagnósticos constó de dos fases.

Para el **diagnóstico estratégico de comunicación interna** participaron 4 informantes claves y 6 informantes. El objetivo fundamental se orientó en la primera fase a identificar y caracterizar los elementos que distinguen la comunicación interna en la emisora Provincial Radio Ciudad del Mar: públicos, mensajes, canales, retroalimentación y estilos de comunicación. En la segunda fase, el objetivo estuvo orientado a valorar el estado en que se encuentra la comunicación organizacional en la institución. (Ver Anexo G)

En el **diagnóstico estratégico de comunicación externa** el grupo de discusión estuvo compuesto por 12 informantes claves. En la primera fase, el objetivo estuvo orientado a determinar la importancia de la comunicación externa, identificar y definir los públicos, la imagen que emite la organización, los mensajes, canales y retroalimentación. Mientras que el segundo objetivo, estuvo orientado a la satisfacción y participación de la comunidad en las actividades de la institución y la gestión de la comunicación con instituciones más cercanas al medio. (Ver Anexo H)

2.2.5.5.- Grupo de expertos

Los métodos de expertos son muy valiosos, pues contribuyen a reducir la incertidumbre y a confrontar el punto de vista de un grupo o individuo con los otros. Con el objetivo de determinar los impactos de la DAFO y para poder elaborar el problema estratégico general, en la presente investigación se seleccionó un grupo de expertos a través del Método TZ Combinado. (Ver Anexo I)

Mena explica que el Método TZ Combinado se debe emplear especialmente *“en aquella categoría situacional donde es necesario encarar situaciones (problemas) nuevos utilizando criterios no expresados anteriormente, situación que requiere mayor o más intenso control del proceso de generación de opiniones y juicios, así como un más adecuado tratamiento de los mismo.”* (Mena, I.M., 2011) En esta investigación, los expertos no fueron seleccionados por sus conocimientos en el contexto académico conceptual de la teoría comunicacional, para la selección se tuvieron en cuenta **criterios** que se mueven más al *“saber hacer”* en la emisora, ellos fueron:

- Tener más de 12 años de experiencia en el medio.
- Conocer elementos claves de la comunicación organizacional.
- Conocer a cabalidad el funcionamiento del proceso productivo.
- Haber sido multipremiados en eventos provinciales y nacionales.
- Ser reconocidos por sus conocimientos dentro del contexto de la radio en Cienfuegos.
- Ejercer un papel determinante en los diseños y aprobación de las programaciones especiales para fin e inicio de año, durante el verano y jornadas específicas.
- Ser los máximos responsables en la implementación de políticas y resoluciones en torno a la creación y los sistemas de pago.
- Estar comprometidos con la organización.

El grupo de expertos que seleccionaron los candidatos lo conformaron 5 personas:

- Directora de Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar.
- Subd. Técnico de Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar.
- Jefe de Dpto. Grupo de Investigaciones Sociales y Gestión de la Calidad.
- Jefa de Redacción Informativa.
- Miembro del Consejo Artístico.

2.3.- Resultados del diagnóstico estratégico de comunicación organizacional

Concluido el proceso de recogida de información, se inicia la fase de interpretación de los datos en función a las dimensiones presentadas en la investigación (comunicación interna y externa).

- **Triangulación de los instrumentos del diagnóstico estratégico interno**

Público interno: Todos aquellos individuos que se encuentran enmarcados en el contexto de la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar como trabajadores, entiéndase, investigadores, artistas, periodistas, comunicadores, personal del área de economía, recursos humanos, dirección y servicios.

El **concepto de comunicación** que se manejó en la emisora fue en su mayoría relacionado con la información que se transmite, *“desde que nacemos nos estamos comunicando.”* Atribuyeron también las relaciones laborales e interpersonales como elementos de la comunicación y la importancia de ésta para el logro de las metas de la organización. *“Es importante comunicarnos porque necesitamos hacer el trabajo bien y lograr nuestras metas.”* (Cuellar, M., n.d.)

En cuanto a la **importancia del estudio de la comunicación interna** un informante clave en una entrevista añade, *“es considerada la comunicación un tema bien importante, un acercamiento dentro del trabajo de cualquier institución, de cualquier empresa, esta consideración puede convertirse en uno de los puntos débiles de muchas organizaciones, al no dársele precisamente la importancia que merece. Comunicación de todo tipo, comunicación entre los diferentes departamentos, comunicación entre los jefes y subordinados, en el sentido de que fluya la información que hace falta precisamente para la toma de decisiones, para la proyección y las estrategias de trabajo es muy importante para nuestra emisora”.* (Cuellar, M., n.d.)

El diagnóstico posibilitó apreciar que existe una percepción compartida entre dirigentes y trabajadores en cuanto a que los **mensajes** que circulan en la organización son pertinentes y es suficiente la información vinculada a los mensajes de mantenimiento y tareas: específicamente funciones, regulaciones y procedimientos; sin embargo, se reconoce que no todos se responsabilizan con las tareas que les corresponden a su departamento, ni la asumen con el nivel de seriedad que deben.

En cuanto al conocimiento de los mensajes significativos que tienen los miembros de la organización – trabajadores y directivos – en relación con la **misión, visión y los objetivos estratégicos**, pudimos constatar que un 2.4% de los directivos entrevistados desconocen estos elementos, y en el caso de los subordinados un 23,3% alegó “no tener idea”.

Al indagar sobre los **valores**, conocimos que sobresalen por la observación indistintamente, la solidaridad, el compañerismo, la colaboración e interés por cumplir las tareas asignadas en la mayoría de los sujetos investigados, sin embargo, percibimos también cierta morosidad y desmotivación en determinados sujetos. En la observación se constata que sí existen en general formas de comunicación interna que están bien establecidas y funcionan, pero por otra parte existen otros problemas de comunicación, dadas por las características que tienen los departamentos y las funciones que deben desempeñar los jefes en la toma de decisiones.

Se reconoce la disponibilidad de varios **canales**: mediatizados y directos, aunque predominan estos últimos para el flujo de comunicaciones formales. La **comunicación descendente** predomina para los mensajes de tarea y mantenimiento, mientras que, la **comunicación horizontal**, predomina para los mensajes humanos y de mantenimiento.

En las entrevistas se identifican los matutinos, las reuniones de departamentos, los consejos de dirección, los consejos de calidad y artísticos, y colectivos de programas, como canales de **retroalimentación** significativos, aunque pudieran existir otros como las asambleas de trabajadores y los consejos de programación. En cuanto al **nivel de información**, según los datos de las entrevistas, los trabajadores que se sienten muy informados representan el 28.5%, informados el 39.3%, ni informados ni desinformados el 18%, y el 14% se muestra desinformado.

En cuanto al **nivel de capacitación**, los datos de las entrevistas dejan entrever que están muy capacitados solo el 10.5%, capacitados el 43.9% y el 45.5% se encuentra poco capacitado, lo cual significa que la mayoría de los entrevistados aunque alegaron poseer dominio de la labor que realizan, sí reconocieron necesitar capacitarse con sistematicidad, sobre todo en aquellas áreas del sector artístico donde la capacitación ocurre esporádicamente (dirección, asesoría, locución, musicalización, dramaturgia).

En cuanto al **nivel de participación** en las diferentes actividades que convoca la institución de la muestra seleccionada el 22.8% se aprecia muy participativo, participativo el 43.3% y poco participativo el 33.8%. Las **relaciones interpersonales** de estrecha colaboración se enmarcan

en el 36.8% de respeto mutuo, de trabajo en equipo 19.2%, de distancia el 37% y por último con escaso predominio de la discrepancia el 7%.

En la **gestión de comunicación** se constató que el enfoque de la comunicación en la organización es espontáneo, pues no se prevén de manera consciente, objetivos de comunicación sistemáticos y aunque existen actividades comunicativas como matutinos, asambleas de trabajadores, consejos de programación, artísticos y de calidad, reuniones de departamento... estas tienen un carácter básicamente informativo y no se aprovecha suficientemente el potencial de los recursos comunicativos.

En los planes y control de la **gestión de comunicación** no existe una política diseñada como tal, y aunque existen estrategias para proyectar los mecanismos de comunicación a seguir durante fechas y jornadas señaladas, la estrategia general de comunicación está diseñada sobre la base de un diagnóstico general que realizó la Dirección de Comunicación del ICRT, por lo que la proyección estratégica que existe hasta el momento carece de un diagnóstico de comunicación contextualizado en la organización radial.

En la emisora sí se realizan **acciones de comunicación**, según los entrevistados *“estas se planifican para darle respuesta a necesidades funcionales,”* bien sean de carácter administrativas, políticas o socioculturales, aunque *“estas no se encuentran planificadas ni proyectadas estratégicamente sino más bien según lo demande la administración.”* (Cuellar, M., n.d.)

En el grupo de discusión todos reconocieron la importancia del **vínculo con la comunidad**, lo cual se ve materializado a través de la realización de programas remotos, los programas de participación y las actividades que convoca la emisora con la audiencia el día del oyente y día del locutor. Existen criterios de que *“la radio cienfueguera se ha insertado de manera efectiva en la comunidad, a través de las diferentes Campañas de Comunicación Social que responden a la Línea Editorial de las propagandas directas, indirectas, los planes temáticos y la labor periodística que se inserta en cada uno de los sectores”.* (Cuellar, M., 2015)

Aunque los resultados son alentadores, los sujetos de investigación también destacaron que sería importante la realización de otras acciones con las comunidades para fortalecer los vínculos y señalaron la importancia de continuar resaltando el papel de los líderes comunitarios desde los diferentes espacios radiales. Por otra parte, las **relaciones con las instituciones** más cercanas al medio radial (entiéndanse los públicos específicos), son favorables, existen

sólidas relaciones de trabajo y se cumplen las demandas de estos sectores en cuanto a promoción y difusión de los elementos que los caracterizan.

En cuanto a la **valoración de la comunicación interna**, el grupo de discusión reconoció que *“debemos trabajar mucho más en ella porque estamos viendo la incomunicación en un medio de comunicación”... “aunque en los últimos tiempos se han dado pasos, debemos continuar trabajando este tema, hemos estimulado a los trabajadores, hemos realizado acciones de comunicación pero debemos perfeccionarlas y sobre todo, trabajar en equipo, que es lo que a veces no falta”*. (Cuellar, M., 2015)

En la segunda fase, el grupo de discusión argumentó además la necesidad de que la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar cuente con un especialista de comunicación, para poder planificar, diseñar, ejecutar y controlar las estrategias comunicativas que se proyecten, lo que permitirá no solo tener una figura institucional que se encargue de la comunicación interna, sino también de la comunicación externa, para fortalecer los vínculos con instituciones afines y con otras que, aunque no son afines o cercanas al medio institucionalmente, sí poseen un audiencia activa que sigue y participa en los programas de la emisora (ejemplo: Tabaquerías de Cienfuegos, Lavandería Unicornio, Dirección Provincial de TRD, Torrefactora de Café, entre otras).

▪ **Triangulación de los instrumentos del diagnóstico estratégico externo**

Público Externo

El público externo de la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar está integrado por toda la ciudadanía cienfueguera, visitantes locales, nacionales y extranjeros. Además lo integran instituciones como:

- Aduana
- Dirección Provincial de Trabajo
- Asociación de Combatientes
- Dirección Provincial de Justicia
- PNR (Policía Nacional Revolucionaria)
- PCC Municipal (Partido Comunista de Cuba)
- Delegación Provincial de la Agricultura
- CAP (Consejo de Administración Provincial)
- PPP (Poder Popular Provincial)

- Instituciones religiosas
- Direcciones Provinciales de Transporte, Comercio y Gastronomía.
- Instituciones pertenecientes a la Dirección Provincial del Banco
- Dirección Provincial de Servicios Comunes
- Dirección Provincial de Vivienda
- Dirección Provincial de Planificación Física
- MICONS (Ministerio de la Construcción)

Públicos Externos Específicos

El público externo específico de la emisora está enmarcado dentro y fuera de la ciudad de Cienfuegos y clasificado por:

- **Clientes o usuarios:** son los individuos o sistemas sociales que, formando parte del medio ambiente inmediato del sistema de la institución, reciben directamente sus servicios.
 - Audiencia en general.
- **Otras instituciones públicas:** se fundamentan en la necesidad de una adecuada y planificada coordinación entre varias instituciones públicas que pretenden integrar a través de sus objetivos específicos, el logro de un objetivo en común.
 - Biblioteca Provincial “Roberto García Valdez”
 - Oficina del Conservador de la Ciudad
 - CITMA
 - Cadena Extrahotelera de Palmares
 - Instituciones pertenecientes a Organizaciones no gubernamentales:
 - a) Sede de Comités Provincial y Municipal de los CDR
 - b) UNEAC (Unión Nacional de Escritores y Artistas Cubanos)
 - c) CTC Municipal (Central de Trabajadores de Cuba)
 - d) AHS (Asociación Hermanos Saiz)
 - Instituciones de la Dirección Provincial de Cultura:
 - a) Centro Provincial de Casas de Cultura
 - b) Centro Provincial de la Música y los Espectáculos: “Rafael Lay”
 - c) Dirección Municipal de Cultura

- d) Consejo Provincial de las Artes Escénicas,
 - e) Consejo Provincial de las Artes Plásticas
 - f) Centro Provincial de Superación para la Cultura
 - g) Taller de grabado del Consejo Provincial de las Artes Plásticas
 - h) Teatro: “Tomás Terry”
 - i) Casa de la Cultura: “Benjamín Duarte”
 - j) Museo Provincial
 - k) Museo Histórico Naval
 - l) Galería Boulevard
 - m) Fondo Cubano de Bienes Culturales
- **Los proveedores:** son los individuos o sistemas sociales que proporcionan a la institución los insumos (materias primas, accesorios, equipos) que posteriormente ésta transforma y devuelve al medio ambiente a través de sus servicios.
 - ASTOC¹⁰
 - HAYCO¹¹
 - COPEXTEL
 - CIMEX
 - ETECSA
 - Radio Cuba
 - Empresa de Industria Básica y Comercio, CAP
 - Empresa Eléctrica
 - Empresa de Acueducto
 - Empresa de Transporte
 - **Localidad:** es la comunidad que habita en el área geográfica inmediata de la institución. El tamaño y las características de esta comunidad pueden variar considerablemente; lo mismo puede tratarse de un pequeño poblado, que de un sector urbano o una ciudad completa.

¹⁰ Empresa subordinada directamente al ICRT cuyo objeto social está dirigido fundamentalmente a la construcción, remodelación y reparación de los estudios, así como lo referente a proveer piezas de repuesto para automóviles.

¹¹ Empresa subordinada directamente al ICRT cuyo objeto social se concentra en proveer equipos y piezas de repuesto para el equipamiento técnico de la radio y la televisión.

- Ciudad del Cienfuegos
- **Medios de comunicación masiva:** son todos aquellos canales que llegan a auditorios constituidos por un gran número de personas. Estos medios se convierten en públicos específicos de la institución debido a que entran directamente en contacto con ella con el propósito de satisfacer sus necesidades particulares, que en este caso son de naturaleza informativa.
 - Emisora Radio Cumanayagua
 - Emisora Radio Cruces
 - Emisora Aguada Radio
 - Emisora Fernandina Radio
 - Telecentro Perlavisión
 - Periódico 5 de Septiembre
 - Agencia de Información de Noticias, AIN

Los comunicadores de las instituciones que conforman la muestra de los sujetos investigados¹², forman parte de equipos de trabajo capacitados, que desde su formación académica adquieren el conocimiento necesario para comprender la magnitud que trae consigo el proceso comunicativo institucional en el logro de las metas trazadas. Conciben, además, la comunicación externa como *“un elemento clave para conformar la imagen ya sea positiva o negativa, en los públicos externos para los cuales trabajan y hacia los que dirigen los mensajes”*. A su vez, resaltan *“el papel de las instituciones para satisfacer las necesidades de los destinatarios, elemento que es nuestra razón de ser”*. (Cuellar, M., n.d.)

Las directoras de las emisoras municipales reconocieron que *“no basta con conocer sobre las fortalezas o amenazas que puede traer consigo un adecuado proceso comunicativo, sino que se hace necesario llevarlo a la práctica e implementarlo conscientemente, para así fortalecer el posicionamiento de la emisora con su público externo específico.”* (Cuellar, M., n.d.)

La **dirección institucional** comprende la importancia de la comunicación externa como proceso, y apoya el desempeño de la misma aunque deben trazarse estrategias para que

¹² Recordemos que la muestra para el diagnóstico interno lo constituían los siguientes sujetos de investigación: Directora Provincial de Radio Ciudad del Mar; Subdirectora de Información y Programación de Radio Ciudad del Mar; Especialista del Grupo Provincial de Investigaciones Sociales y Gestión de la Calidad; Periodistas (3); Especialistas de Comunicación de la Oficina del Conservador de la Ciudad (2); Comunicadores sociales de Educación, Cultura, Salud, Cadena Extrahotelera Palmares, CITMA, UNEAC y ACCS (7); Directoras de las emisoras municipales (3); Presidenta del Club de Oyentes (1); Miembros activos del Club de Oyentes (6).

su labor sea más efectiva. Vale destacar que en estos momentos la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar enfrenta a una situación desventajosa para potenciar la comunicación y es que se no cuenta con presupuestos asignados para cubrir gastos de artistas que se convoquen a las actividades, estimular a los trabajadores, realizar encuentros profesionales, imprimir en mayor número de ejemplares el *Calidoscopio*, entre otras acciones.

Para establecer las **políticas comunicativas**, no sólo se deben tener en cuenta las políticas administrativas, sino también las áreas que median y son mediadas por la comunicación, aunque su función no sea estrictamente comunicativa. En el grupo de discusión la especialista de comunicación de CITMA apuntó: *“las políticas de comunicación para una institución deben formularse de manera explícita, coherente, flexible, objetiva, integradora, proactiva, realista, de manera que se ajusten a las características de la misma pero también a las estrategias a nivel macro.”* (Cuellar, M., 2015)

Los principales canales de comunicación utilizados por la emisora para comunicarse con sus públicos externos específicos son:

- **Canales directos**

- Actividades que se desarrollan con la audiencia.
- Grupos de discusión que se desarrollan durante investigaciones del medio.
- Reuniones de coordinación convocadas por organismos con la presencia de las instituciones.

- **Canales mediatizados:** son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes. El contacto entre la fuente y el receptor o receptores no es directo, sino a través de algún vehículo físico externo. Los que emplea la emisora son:

- Radiales: a través de programas de todo tipo.
- Digitales: a través de la Página Web de Radio Ciudad del Mar, el trabajo en la redes sociales y los blogs personales de los radialistas.
- Correo Postal: a través del Apartado 290.
- Medios impresos: Boletín Calidoscopio.

Los **mensajes** que emite la emisora se difunden por redes formales siguiendo las rutas dictadas en la estructura del organigrama en orden descendente. Con un propósito de tarea,

buscan informar a su público externo sobre los principales acontecimientos locales, provinciales y nacionales, sirviendo también de educación, información, orientación y entretenimiento. Estos mensajes, tratan de abarcar la masividad cienfueguera así que su relación es pública, y se emplea el lenguaje radiofónico que incluye: la música, los efectos sonoros y manuales, la voz y los silencios.

En la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar se encuentra habilitada una línea telefónica para la **retroalimentación** con la audiencia, y aunque se le da un seguimiento a las llamadas, éstas se realizan aisladamente por este teléfono, y se realizan entonces por otros mecanismos que son informales. Sin embargo, sí tenemos referencias de programas de radiales de participación donde la audiencia llama vía telefónica y hace sus comentarios, sugerencias, pero estos a veces no llegan hasta el área que debe recepcionar la inquietud.

En cuanto a la interrelación **radio/institución**, se tienen referencias de que la retroalimentación es favorable y la emisora logra satisfacer las expectativas institucionales.

Los miembros del **Club de Oyentes** explicaron en el grupo de discusión que *“la emisora es muy buena y tiene muchos programas que gustan a su audiencia, pero podrían hacerse otros programas nuevos y más actividades con nosotros, nos gustaría que pudiéramos interactuar con mayor sistematicidad no solo por teléfono con los locutores, con los directores de programas, también en actividades que se realicen en la propia emisora... en la premiación del festival, por ejemplo, hubieran podido interactuar con su audiencia y perdieron la oportunidad.”* (Cuellar, M., 2015)

Desde la **gestión de administración** de la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar pudieran trazarse acciones para interactuar más cercanamente con su audiencia pero en este empeño, hacen falta más que ganas, conocimiento, motivación, capital humano comprometido y disponibilidad de recursos, para poder implementar efectivamente estrategias que estimulen, potencien y fortalezcan una interacción más directa con radio/comunidad, ello propiciará un fuerte reconocimiento social y mayor posicionamiento en nuestros públicos objetivos.

A modo de conclusión

El diagnóstico estratégico de comunicación interna alerta que existe un público interno que reconoce la importancia de la comunicación para la organización, existen estrechos vínculos con las instituciones, en la comunicación descendente predominan los mensajes de tarea y

mantenimiento, estos últimos junto a los mensajes humanos predominan en la comunicación horizontal. Debemos prestar especial atención al porcentaje de individuos que alega participar poco en las actividades que se convocan, así como aquellos que dicen estar poco informados.

En cuanto a los mensajes significativos de la organización: misión, visión, objetivos estratégicos, una parte de los sujetos investigados alegan desconocer; las acciones de comunicación que se realizan son durante jornadas y fechas significativas, lo que debe proyectarse sistemáticamente para el trabajo diario; y se reconoce la necesidad de potenciar con mayor énfasis la interacción directa de los radialistas con la comunidad.

En lo referido al nivel de capacitación se demanda de mayor capacitación, sobre todo en las especialidades artísticas. Al indagar en las relaciones laborales, conocimos como elementos negativos que un grupo de sujetos la enmarcan en relaciones de distancia y de discrepancia, cuando deberíamos tener los grupos departamentales e interdepartamentales orientados al trabajo en equipo y de respeto mutuo, para el logro efectivo de los objetivos operativos, tácitos y estratégicos de la emisora.

La Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar, tiene públicos externos generales y una amplia gama de públicos externos específicos. En el diagnóstico se pudo constatar que desde el equipo de dirección de la emisora existe conocimiento y reconocimiento de la importancia de la relación con los públicos externos, con énfasis en los específicos pues son los más cercanos al medio y los que interactúan directamente con ella. (Ver Anexo L)

Para la comunicación con estos públicos la emisora utiliza canales directos y mediatizados, predominando estos últimos en la interacción con la comunidad a través de los productos radiales. Sin embargo, se pudo corroborar que la comunidad demanda de canales directos para la interacción con los radialistas del medio y de nuevos proyectos, elementos que debe tener en consideración la administración de la emisora y prestarle la atención que merece. Los mensajes que emite la emisora hacia su entorno logran sus propósitos, aunque debe prestársele mayor atención a la retroalimentación pues en ocasiones las insatisfacciones no transitan por los canales formalmente establecidos.

El enfoque estratégico de este diagnóstico, permitió ir determinando durante los resultados de cada una de las técnicas e instrumentos cuáles eran los principales obstáculos y limitaciones, lo que fue marcando el sendero de cómo debía proyectarse la emisora para lograr los resultados deseados, dicha estrategia se encuentra enriquecida, entonces, con los elementos del diagnóstico y con los criterios aportados por los expertos de Radio Ciudad del Mar.

Capítulo III: Estrategia de comunicación organizacional de la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar.

En el capítulo anterior, quedaron descritos los principales problemas de comunicación organizacional por los que atraviesa la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar, razón por la cual resulta pertinente trazar una efectiva estrategia que solidifique las fortalezas y permita aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno, para así atenuar los elementos negativos internos y poder minimizar el impacto de las amenazas.

En el presente capítulo nos corresponde proponer la estrategia de comunicación organizacional de la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar, a partir de los resultados del diagnóstico se construye la Matriz DAFO y se evalúan sus impactos con el grupo de expertos. Una vez identificada la posición estratégica de la emisora, se procede entonces al problema estratégico general y a su solución estratégica. Siendo identificadas las áreas de resultado clave, se proyectan objetivos y acciones con un enfoque estratégico, orientados a producir cambios positivos en los individuos, la institución y su entorno.

3.1.- Análisis DAFO

Fortalezas

- La Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar es un medio de comunicación masivo.
- La imagen favorable en los públicos externos de nuestro contexto radial.
- Favorable interrelación entre las instituciones del territorio y la Emisora Provincial.
- Activos trabajadores que forman parte de la historia de la Radio en Cienfuegos, y a la vez son personalidades de la cultura.
- La experiencia de los radialistas en la creación de proyectos

Debilidades

- Poco trabajo en equipo.
- Proceso de socialización de los mensajes significativos de la organización que es disfuncional.
- Desmotivación, poco sentido de pertenencia de los artistas con la institución.
- Poca utilización de los canales de retroalimentación establecidos.
- Inexistencia de piezas de repuesto para la reparación de los equipos técnicos de la emisora.

Oportunidades

- Audiencia que demanda productos comunicativos creativos y novedosos.
- El protagonismo que da la audiencia a la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar como medio de difusión masiva.
- Expectativa de vínculo con la radio de la comunidad.
- Política Nacional favorable a la potenciación de la comunicación radial.
- Eventos nacionales e internacionales donde participar.

Amenazas

- La situación económica del país limita la adquisición de equipamientos tecnológicos para la modernización de la radio.
- La Dirección del ICRT favorece a la televisión por encima de la radio.
- Deficiente conectividad impide ampliar el tráfico de datos y la publicación de variedad de contenidos en Internet.
- Sistemas de pago poco favorables para los creadores del medio.
- Aumento de los precios en las tarifas de nuestros principales proveedores.

3.1.1.- Resultados de la Matriz DAFO y evaluación de impactos

DAFO		Oportunidades					Amenazas				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Fortalezas	1	15	15	14	12	15	8	9	10	0	0
	2	15	15	15	13	15	0	14	6	0	0
	3	15	15	15	11	13	0	15	2	1	0
	4	15	14	13	12	15	0	15	7	12	0
	5	15	15	15	15	15	0	7	5	0	0
Debilidad	1	11	10	9	7	9	0	15	0	2	0

2	5	3	3	12	0	0	5	0	0	0
3	15	12	15	10	14	0	5	0	0	0
4	15	9	15	13	12	0	10	0	12	0
5	3	0	12	0	4	15	15	8	0	15

Como se puede apreciar, en la *evaluación de impactos*, la mayor parte de ellos se concentra en el CUADRANTE I con un valor de impacto de 357, lo que representa el 45,305 %. (Ver Anexos J y K)

A continuación se presentan los cuadrantes estratégicos con los resultados de los impactos, para una mejor comprensión:

I CUADRANTE: OFENSIVA (MAXI-MAXI) IMPACTO: 357 = 45,305%	II CUADRANTE: DEFENSIVA (MAXI-MINI) IMPACTO: 111= 14,086%
III CUADRANTE: ADAPTATIVA (MINI-MAXI) IMPACTO: 218=27,665%	IV CUADRANTE: DE SUPERVIVENCIA (MINI-MINI) IMPACTO: 102=12,944%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, **Radio Ciudad del Mar** se ubica en el primer cuadrante donde se aplica el criterio Max-Max, demostrando que la organización debe apoyarse en las fortalezas para aprovechar las oportunidades, con lo que las debilidades serán minimizadas y las amenazas atenuadas.

3.2.- Problema estratégico

La condición de medio de comunicación masivo, con una imagen favorable, interrelacionada con las instituciones del territorio, una fuerza laboral de experiencia y

reconocimientos, *permite potenciar* el aprovechamiento de la demanda de la audiencia, el protagonismo de Radio Ciudad del Mar, su papel en la comunidad, la política favorable para la comunicación radial y la existencia de eventos donde participar.

3.3.- Solución estratégica

Si se consolida Radio Ciudad del Mar como medio de comunicación masivo, su imagen favorable, las relaciones con instituciones del territorio, su fuerza de trabajo reconocida y experimentada, *aprovechará en mayor medida* la demanda de la audiencia, su posición protagónica, papel en la comunidad, la política favorable y la participación en eventos nacionales e internacionales. *Todo esto contribuiría a minimizar* el efecto de las debilidades y atenuar las amenazas: desplegar trabajo en equipo, superar disfuncionalidades, incrementar el sentido de pertenencia, ampliar el uso de los canales de retroalimentación y superar la ausencia de repuestos técnicos, *con lo que impactarán menos las limitaciones* para modernizar el equipamiento, la prioridad a la TV, la conectividad a Internet, el sistema de pago poco favorable para los trabajadores del medio y el incremento de precios por los proveedores.

3.4.- Áreas de Resultado Clave. Objetivos

ARC 1. Consolidación de Radio Ciudad del Mar como medio de comunicación masivo.

Objetivos:

- Ampliar el uso de los canales de retroalimentación internos y externos.
- Fortalecer el sentido de pertenencia.
- Superar disfuncionalidades del sistema.
- Desplegar trabajo en equipo.

ARC 2. Fortalecimiento de la Imagen de Radio Ciudad del Mar.

Objetivos:

- Realizar el Manual de Imagen e Identidad Visual de RCM.
- Realizar el Manual de Comunicación Organizacional de Radio Ciudad del Mar
- Realizar estudios de “niveles de satisfacción de la audiencia” en programaciones especiales
- Revitalizar el Centro de Documentación de RCM.

ARC 3. Ampliación y profundización de las relaciones con las instituciones del territorio.

Objetivos:

- Interactuar activamente mediante diversos canales de comunicación con las instituciones.
- Organizar recorridos por centros de interés socio-económico de la provincia en coordinación con PCC y Gobierno provinciales.

ARC 4. *Socialización amplia de la experiencia de personas destacadas en Radio Ciudad del Mar.*

Objetivos:

- Acrecentar los índices de conocimiento de la historia de la radio en Cienfuegos.
- Encuentros y debates con fundadores.

ARC 5. *Fidelización de la audiencia de Radio Ciudad del Mar.*

Objetivos:

- Enriquecer el Club de Oyentes de Radio Ciudad del Mar.
- Estimular desde los programas radiales las vías para la retroalimentación.
- Enriquecer la programación con propuestas creativas y novedosas.

ARC 6. *Incremento de los vínculos con la comunidad.*

Objetivos:

- Interactuar directamente con presencia de la radio en la comunidad.
- Valorar el estado de satisfacción de la comunidad con la radio.

ARC 7. *Crecimiento de la presencia en eventos nacionales e internacionales.*

Objetivos:

- Crear mecanismos para la selección de programas radiales que por su calidad puedan representar la emisora en eventos nacionales e internacionales.

La presente Estrategia de Comunicación Organizacional en la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar, se proyecta a partir de Agosto de 2015. Consideramos corto plazo 1 año, mediano plazo 2 años y largo plazo 3 años. A continuación se presentan los objetivos de las Áreas de Resultado Claves, con cada una de las acciones a desarrollar en las diferentes etapas, los responsables, fecha de cumplimiento, criterios de medida y la evaluación.

3.4.1.- Acciones, Responsables, Fechas, Criterios de medida y Evaluación

Objetivos	Acciones	Responsables	Fecha	Criterios de Medida	Evaluación
1.- Ampliar el uso de los canales de retroalimentación internos y externos.	Asegurar el funcionamiento efectivo de los Consejos Editoriales, Consejos de Programación, Comisión de Música y las Asambleas Sindicales.	Directora Provincial de RCM / Subd. Provincial de Información y Programación / Esp. de Relaciones Públicas y Propaganda / Esp. de Música / Jefe de Dpto. de Programación / Sec. General Buró Sindical.	Mensual / Permanente de 2015 / 2018.	Cumplimiento del cronograma de trabajo. Análisis de los aspectos claves de la estrategia. Valoración del avance cualitativo en la realización de la estrategia.	Evaluación B, R, M Revisión de las Actas de Consejos Editoriales, Consejos de Programación, Comisión de Música y Asambleas Sindicales.
	Rediseñar el mecanismo de respuestas a insatisfacciones de la audiencia.	Directora Provincial de RCM	Agosto / Septiembre 2015	Rediseño del mecanismo. Puesta en marcha del nuevo diseño.	Observación participante. B si se cumple M si no se cumple
	Activar el mecanismo de comunicación para dar respuestas a los comentarios y sugerencias de los cibernautas.	Directora Provincial de RCM Jefe del Dpto. Informativo	Agosto / Septiembre, Noviembre y Diciembre 2015	Control de respuesta a los comentarios de cibernautas: CP: 75 % MP: 85 % LP: 100 %	Observación sistemática a los comentarios y respuestas que emite RCM en Internet.
	Estructurar una comisión para evaluar las principales insatisfacciones de la audiencia y las respuestas emitidas por RCM.	Directora Provincial de RCM	Agosto / Septiembre 2015	Puesta en marcha de la comisión.	B si se cumple M si no se cumple

	Evaluar las principales insatisfacciones de la audiencia y las respuestas emitidas por RCM.	Directora Provincial de RCM Miembros de la comisión.	Trimestralmente a partir de enero 2016/2018.	Cumplimiento de la evaluación trimestral.	Análisis cualitativo a partir de la revisión de los informes de respuestas a oyentes, del monitoreo a la programación y al trabajo en Internet.
2.- Fortalecer el sentido de pertenencia.	Realizar actividades donde se reconozca e interactúe con los creadores más destacados del medio.	Subdirección de Información y Programación Dpto. Relaciones Públicas y Propaganda	Día de la Prensa Cubana (14 de marzo) Día del Oyente (19 de marzo) Festivales de Radio (abril/mayo Anual) Aniversario de la emisora (1ro de julio) Día del Locutor (1ro de diciembre) Día del Realizador de Sonidos (4 de diciembre) Día del trabajador de la Cultura (14 de diciembre) Aniversario de los programas.	Cumplimiento de la programación de actividades.	Mediante un análisis cualitativo anual (entrevistas, sondeos de opinión). B si se cumple con las fechas establecidas. R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
	Enviar tarjetas electrónicas de felicitación en fechas significativas.	Dpto. Relaciones Públicas y Propaganda	Día del comunicador (24 de febrero) Día Internacional de la Mujer (8 de marzo)	Cumplimiento de los envíos a destinatarios determinados.	Mediante un análisis cualitativo anual (encuestas electrónicas). B si se cumple con las fechas establecidas.

			Día de las madres (2do domingo de mayo) Día de los padres (3er domingo de junio) Aniversario de Radio Ciudad del Mar (1ro de julio) Aniversario de la Radio Cubana (22 de agosto) Día del Educador (22 de diciembre)		R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
	Realizar investigación sobre los niveles de satisfacción del público interno.	Dpto. Relaciones Públicas y Propaganda	Agosto/Noviembre 2015 Febrero/Mayo/Agosto/Noviembre 2016 Febrero/Mayo/Agosto/Noviembre 2017 Febrero/Mayo/Agosto/Noviembre 2018	Cumplimiento del cronograma.	Sondeos de opinión y encuestas. B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
	Habilitar el área recreativa de RCM para actividades culturales.	Directora Provincial de RCM. Jefe de Administración.	Mayo 2017.	Programa de trabajo. Ejecución de acciones. Apertura del área.	B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
3.-Superar disfuncionalidades del sistema.	Suprimir debilidades detectadas por inspecciones de la ONIT y la Radio Cubana en el Área de Recursos Humanos.	Directora Provincial de RCM Subdirección de Economía y Recursos Humanos. Esp. Recursos Humanos.	Diciembre 2015 Durante 2016, 2017 y 2018, con un plazo de dos meses máximo luego de las inspecciones.	Verificación de soluciones a los señalamientos.	Evaluación cualitativa y cuantitativa por los máximos responsables. Grupo de discusión con el Consejo de

					dirección y el área de R. Humanos. B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
	Concretar eficientemente la investigación a los trabajadores de nuevo ingreso en el medio.	Directora Provincial de RCM Subdirección de Economía y Recursos Humanos. Esp. Recursos Humanos.	Permanente, 2015, 2016, 2017, 2018	Cumplimiento de protocolo de comprobación.	Entrevistas a nuevos trabajadores. Análisis en Consejos de Dirección B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
	Concretar revisión exhaustiva de las fichas técnicas en el Área de Programación.	Subdirección de Información y Programación. Jefe de Programación. Jefe de Información. Coordinadores de programas.	Septiembre 2015 Marzo/Septiembre 2016 Marzo/Septiembre 2017 Marzo/Septiembre 2018	Cumplimiento del programa.	B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
	Realizar talleres de superación o habilitación en el área de programación e información sobre resoluciones, políticas de programación, sistemas de pago y gestión de la calidad.	Directora Provincial de RCM. Esp. de Capacitación.	Agosto 2016/ Mayo 2017/ Febrero 2018	Ejecución satisfactoria de los talleres.	B si se cumple. R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
	Comprar las piezas de repuesto para equipamiento técnico	Directora Provincial de RCM. Subdirector Técnico. Jefe de Admón	Durante 2016, 2017 y 2018.	Balance anual de compras.	B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.

	que está obsoleto o en desuso.				
4.- Desplegar trabajo en equipo.	Socializar mensajes educativos, de cooperación y respeto mutuo, en los espacios físicos de la emisora.	Dpto. Relaciones Públicas y Propaganda	Desde noviembre 2015 / 2018.	Cumplimiento anual de la acción.	Entrevistas a trabajadores. B si se cumple. R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
	Ejercer mayor protagonismo desde las Redacciones del Área de Programación.	Subdirectora de Información y Programación Jefe de Programación	De Agosto 2015/2017	Valoración favorable en los sondeos de opinión.	Encuestas y sondeos de opinión a artistas.
	Gestionar eficientemente los contenidos publicados en el Sitio Web de RCM.	Subdirector de Información y Programación Jefe del Dpto. Informativo Jefe de Sitio Web	Permanente de Agosto 2015 / 2018	Valoración satisfactoria.	Evaluación semestral del cumplimiento de Estrategia para el trabajo en Internet.
5.- Diseñar el Manual de Imagen e Identidad Visual de RCM.	Gestionar con el ISDI la realización del Manual de Imagen e Identidad Visual.	Directora Provincial de RCM	Noviembre 2015	Disponibilidad y conocimiento del manual.	B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
	Crear un grupo de expertos para aportar criterios y evaluar los resultados de la investigación.	Directora Provincial de RCM	Enero 2016	Conformación del grupo. Programación de trabajo. Cumplimiento del programa.	B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
	Implementar el Manual de Imagen e Identidad Visual.	Dpto. Relaciones Públicas y Propaganda	Septiembre 2016	Implementación del manual.	Entrevistas, encuestas con los trabajadores sobre su eficacia. B si se cumple

					R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
6.- Diseñar el Manual de Comunicación Organizacional de Radio Ciudad del Mar.	Proponer a la Dirección Provincial de Trabajo la aprobación del Especialista de Comunicación en RCM.	Directora Provincial de RCM	Noviembre 2015	Designación de especialista.	B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
	Estructurar el Grupo de Trabajo que diseñará el Manual de Comunicación.	Directora Provincial de RCM	Febrero 2016	Conformación del grupo y de si programa de trabajo.	B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
	Socialización del Manual de Comunicación.	Dpto. Relaciones Públicas y Propaganda	Septiembre 2016	Nivel de conocimiento e implementación del manual.	Entrevistas a trabajadores. B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
	Implementación del Manual de Comunicación	Dpto. Relaciones Públicas y Propaganda	Octubre 2016	Comprobación con resultados satisfactorios en períodos semestrales.	Entrevistas semestrales, encuestas a trabajadores sobre su eficacia. B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
7.- Realizar anualmente estudios de “niveles de satisfacción de la audiencia” en	Presentar y aprobar en el Consejo de Dirección el diseño de investigación de los “Estudios de	Grupo de Investigaciones Sociales y Gestión de la Calidad.	Programaciones de Fin e Inicio de Año (2015/2016) (2016/2017) (2017/2018)	Conformación del diseño. Ejecución de las investigaciones en los períodos determinados.	Observación participante. B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.

programaciones especiales.	satisfacción de audiencia”.		Programaciones de verano (2016/2017) (2017/2018) Programaciones Especiales (1ro de mayo, elecciones) (2016/ 2018)		
	Socializar los resultados de los “Estudios de satisfacción de audiencia”.	Grupo de Investigaciones Sociales y Gestión de la Calidad.	Según corresponda.	Comprobación del conocimiento de los resultados. Implementación de acciones en respuesta a las medidas de satisfacción de la audiencia.	Grupos de discusión, talleres de participación con los artistas. B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
	Dar seguimiento a eliminar o atenuar los aspectos negativos señaladas en las investigaciones sociales.	Subdirectora de Información y Programación. Jefe de Programación. Jefe de Información. Coordinadores de Programas. Esp. de Propaganda. Esp. de Música.	Según corresponda.	Valoración cualitativa de la solución a cada aspecto negativo señalado.	Observación participante. Entrevistas a miembros del Consejo Artístico y la Comisión de Calidad. Grupos de Discusión con el área de Programación. B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
8.- Revitalizar el Centro de Documentación de RCM.	Coordinar con el Centro Provincial del Libro la comercialización desde RCM.	Dpto. Relaciones Públicas y Propaganda. Técnico del Centro de Documentación	Agosto / Octubre / Diciembre 2015 Febrero / Abril / Junio / Agosto /	Nivel de acciones ejecutadas en coordinación con el Centro Provincial del Libro.	B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.

			Octubre / Diciembre 2016 Febrero / Abril / Junio / Agosto / Octubre / Diciembre 2017 Febrero / Abril / Junio / Agosto / Octubre / Diciembre 2018		
	Coordinar con la UNEAC la realización de peñas literarias en el Centro de Documentación.	Dpto. Relaciones Públicas y Propaganda. Técnico del Centro de Documentación.	Febrero / Mayo / Agosto / Noviembre 2016 Febrero / Mayo / Agosto / Noviembre 2017 Febrero / Mayo / Agosto / Noviembre 2018	Cumplimiento del programa.	B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
	Promover las actividades que se realizan en el Centro de Documentación de RCM, desde los espacios radiales e invitar a la audiencia.	Técnico del Centro de Documentación.	Febrero / Mayo / Agosto / Noviembre 2016 Febrero / Mayo / Agosto / Noviembre 2017 Febrero / Mayo / Agosto / Noviembre 2018	Cumplimiento de la tarea.	Propaganda radial, programas de participación e informaciones. B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
	Coordinar con la Dirección Municipal de Educación para vincular a los centros escolares con el Centro de Documentación.		Febrero / Mayo / Agosto / Noviembre 2016 Febrero / Mayo / Agosto / Noviembre 2017	Cumplimiento de la tarea.	B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.

			Febrero / Mayo / Agosto / Noviembre 2018		
9.- Interactuar activamente mediante diversos canales de comunicación con las instituciones.	Enviar tarjetas de felicitación a las Direcciones de las Instituciones en días que sean homenajeadas.	Dpto. Relaciones Públicas y Propaganda.	Días señalados 2016, 2017, 2018.	Programación de la tarea. Cumplimiento del programa.	B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
	Invitar a las instituciones que interactúan con el medio, a realizar actividades conjuntas durante los festivales de radio.	Dpto. Relaciones Públicas y Propaganda.	Abril / Mayo 2016 Abril / Mayo 2017 Abril / Mayo 2018	Valoración del nivel de ejecución de la acción.	Encuestas en actividades colaterales. B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
	Realizar talleres con los especialistas de comunicación de las instituciones afines, sobre comunicación institucional y las proyecciones con la radio.	Esp. de Capacitación de RCM Dpto. Relaciones Públicas y Propaganda	Enero / Julio / Noviembre 2016 Enero / Julio / Noviembre 2017 Enero / Julio / Noviembre 2018	Cumplimiento del programa.	Observación participante. B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
10.- Organizar recorridos por centros de interés socio-económico de la provincia en coordinación con PCC y Gobierno provinciales.	Hacer un levantamiento de los centros de interés socioeconómico y realizar el plan de actividades.	Subdirectora Provincial de RCM Dpto. Relaciones Públicas y Propaganda	Octubre 2015.	Cumplimiento de la tarea. Valoración cuantitativa y cualitativa.	Entrevistas funcionarios del PPP y CAP. B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
	Presentar la propuesta en el Partido y Gobierno Provinciales.	Directora Provincial de RCM	Noviembre / Diciembre 2015.	Cumplimiento de la acción.	B si se cumple R, si se cumple medianamente.

					M, si no se cumple.
	Materializar los recorridos e invitar a los comunicadores de las instituciones afines para potenciar la interacción.	Partido y Gobierno Provinciales Directora Provincial de RCM Dpto. Relaciones Públicas y Propaganda	Según corresponda 2016/2017/2018.	Nivel de respuesta de los comunicadores de otras organizaciones.	Observación, grupos de discusión sobre el nivel de satisfacción. B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
11.- Acrecentar los índices de conocimiento de la historia de la radio en Cienfuegos.	Promover desde los medios de comunicación del territorio la historia de la radio y los fundadores de RCM.	Dpto. Relaciones Públicas y Propaganda	De Septiembre / Diciembre 2015 Permanente 2016 / 2017 / 2018	Valoración cualitativa del logro de la acción.	Observación, grupos de discusión con miembros de comunicación en RCM. B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
	Socializar en los barrios-debates la historia de la radio e invitar a fundadores.	Grupo de Investigaciones Sociales y Gestión de la Calidad.	Enero / Abril / Julio / Octubre 2016 Febrero / Mayo / Agosto / Noviembre 2017 Enero / Abril / Julio / Octubre 2018	Valoración cualitativa del logro de la acción.	Observación participante. B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
	Involucrar a la Dirección Provincial de Cultura y Educación para potenciar desde sus espacios la historia de la radio en Cienfuegos.	Dpto. Relaciones Públicas y Propaganda	Noviembre 2015 Noviembre 2016 Noviembre 2017 Noviembre 2018	Valoración cualitativa del logro de la acción.	Observación participante. B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.

	Convocar a los escritores del territorio a investigar sobre la historia de la radio en Cienfuegos.	Dpto. Relaciones Públicas y Propaganda	Permanente a partir de Agosto 2015 / 2016 / 2017 / 2018.	Valoración cualitativa del logro de la acción.	Observación participante, entrevistas a miembros de la UNEAC. B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
	Convocar a los guionistas a presentar un programa dedicado a la historia de la radio en Cienfuegos.	Subdirección de Información y Programación. Jefe de Programación. Jefe de Información.	Desde septiembre / noviembre 2015. En convocatorias de programaciones especiales 2016 / 2017 / 2018.	Valoración cualitativa del logro de la acción.	Entrevistas a guionistas de RCM. B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
	Transmitir el programa dedicado a la historia de la radio en Cienfuegos.	Subdirección de Información y Programación. Jefe de Programación. Jefe de Información.	Según corresponda		Escucha y monitoreo. B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
12.- Encuentros y debates con fundadores.	Planificar encuentros de intercambio.	Dpto. Relaciones Públicas y Propaganda.	10 de diciembre 2015 10 de abril /10 de noviembre 2016 10 de abril /10 de noviembre 2017 10 de abril /10 de noviembre 2018	Cumplimiento de la tarea.	Observación participante. B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
	Realizar entrevistas en profundidad a fundadores sobre el comportamiento de la programación radial.	Grupo de Investigaciones Sociales y Gestión de la Calidad.	10 de diciembre 2015 10 de abril /10 de noviembre 2016	Valoración cualitativa del logro de la acción.	B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.

			10 de abril /10 de noviembre 2017 10 de abril /10 de noviembre 2018		
13.- Enriquecer el Club de Oyentes de Radio Ciudad del Mar.	Convocar a través de diferentes espacios radiales a la audiencia que desee integrar el Club de Oyentes.	Dpto. Relaciones Públicas y Propaganda.	Diciembre 2015/2016/2017/2018	Valoración cualitativa del logro de la acción.	Escucha y monitoreo a la propaganda y programas de participación. B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
	Presentar en la Actividad del Día del Oyente los nuevos miembros del Club.	Dpto. Relaciones Públicas y Propaganda.	Día del Oyente (19 de marzo 2016/2017/2018)	Valoración cualitativa del logro de la acción.	Observación participante. B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
14.- Estimular desde los programas radiales las vías para la retroalimentación.	Crear promociones radiales para el Apartado 290, el número telefónico, correo electrónico y sitio web, para que la audiencia se comunique con el medio.	Dpto. Relaciones Públicas y Propaganda.	Septiembre 2015.	Valoración cualitativa del logro de la acción.	Escucha y monitoreo a la propaganda, programas de participación y seguimiento al Sitio Web. B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
	Socializar desde los programas radiales los comentarios y sugerencias de la audiencia, enviados por las vías de	Dpto. Relaciones Públicas y Propaganda.	Permanente 2016/2017/2018.	Valoración cualitativa del logro de la acción.	Escucha y monitoreo a la propaganda y programas de participación. B si se cumple

	comunicación propias de los espacios.				R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
	Crear secciones de participación inteligente, en los espacios radiales para los destinatarios priorizados.	Subdirección de Información y Programación. Jefe de Programación. Jefe de Información.	En programaciones especiales 2015 / 2016 / 2017 / 2018	Valoración cualitativa del logro de la acción.	Escucha y monitoreo a participación. B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
15. Enriquecer la programación radial con propuestas creativas y novedosas.	Realizar grupos de discusión para promover nuevas formas de realización de programas radiales con las instituciones afines en la comunidad.	Directora Provincial de RCM Subdirección de Información y Programación. Dpto. Relaciones Públicas y Propaganda	En programaciones especiales 2015 / 2016 / 2017 / 2018	Valoración cualitativa del logro de la acción.	Observación participante. B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
	Concretar con el Grupo de Inv. Sociales, Consejo Artístico y la Comisión de Calidad un análisis exhaustivo de los programas que ya deben retirarse de la programación	Directora Provincial de RCM Subdirección de Información y Programación. Jefe de Programación Jefe de Información Presidente del Consejo Artístico Presidente de la Comisión de Calidad Jefe del Grupo de Inv. Sociales y Gestión de la Calidad.	Febrero 2016 Febrero 2017 Febrero 2018	Valoración cualitativa del logro de la acción.	Observación participante y grupos de discusión. B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
	Socializar los resultados e Insertar nuevos diseños de programación.	Directora Provincial de RCM	Según corresponda.	Valoración cualitativa del logro de la acción.	Observación participante y grupos de discusión. B si se cumple

		Subdirección de Información y Programación. Jefe de Programación Jefe de Información Presidente del Consejo Artístico Presidente de la Comisión de Calidad Jefe del Grupo de Inv. Sociales y Gestión de la Calidad.			R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
16.-Interactuar directamente con presencia de la radio en la comunidad.	Realizar, con enfoque estratégico, un programa de actividades para las transmisiones remotas en los municipios o Consejos Populares de la Provincia.	Subdirectora de Información y Programación Dpto. Relaciones Públicas y Propaganda	Diciembre 2015	Elaboración de programa. Cumplimiento del programa de acciones.	Memoria escrita del programa de actividades para las transmisiones remotas. B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
	Realizar barrio-debates en la provincia de Cienfuegos.	Grupo de investigaciones Sociales y Gestión de la Calidad.	Enero / Abril / Julio / Octubre 2016 Febrero / Mayo / Agosto / Noviembre 2017 Enero / Abril / Julio / Octubre 2018	Valoración cualitativa del logro de la acción.	Observación participante. B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
	Invitar a la audiencia a participar en las actividades de los festivales de radio.	Dpto. Relaciones Públicas y Propaganda	Abril / Mayo 2016 Abril / Mayo 2017 Abril / Mayo 2018	Valoración cualitativa del logro de la acción.	Observación participante, propaganda radial y programas de participación. B si se cumple

					R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
17.- Valorar el estado de satisfacción de la comunidad con la radio.	Realizar encuestas y sondeos de opinión sobre el quehacer radial.	Grupo de investigaciones Sociales y Gestión de la Calidad.	Febrero / Mayo / Agosto / Noviembre 2016 Febrero / Mayo / Agosto / Noviembre 2017 Febrero / Mayo / Agosto / Noviembre 2018	Valoración cualitativa del logro de la acción.	Análisis cualitativo de satisfacción en programaciones especiales. B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
	Presentar y socializar los resultados de los instrumentos aplicados en las comunidades.	Grupo de investigaciones Sociales y Gestión de la Calidad.	Semestralmente 2016 / 2017 / 2018	Valoración cualitativa del logro de la acción.	Observación participante. B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
18.- Crear mecanismos para la selección de programas radiales que por su calidad puedan representar la emisora en eventos nacionales e internacionales.	Activar en las Comisiones de Calidad de Programación, Información, Música y Propaganda la selección de programas radiales de calidad.	Subdirectora de Información y Programación. Jefe de Programación. Jefe de Información. Esp. de Propaganda. Esp. de Música	Permanente a partir de Agosto 2015 / 2016 / 2017 / 2018.	Valoración cualitativa del logro de la acción.	Observación participante. B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
	Motivar a los creadores radiales a realizar obras creativas y de calidad para concursar en eventos.	Subdirectora de Información y Programación. Jefe de Programación. Jefe de Información. Esp. de Propaganda. Esp. de Música	Permanente a partir de Agosto 2015 / 2016 / 2017 / 2018.	Valoración cualitativa del logro de la acción.	Observación participante y sondeos de opinión. B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.

	Potenciar la participación de los realizadores con proyectos de calidad en los festivales de la radio cienfueguera.	Subdirectora de Información y Programación. Jefe de Programación. Jefe de Información	Permanente a partir de Agosto 2015 / 2016 / 2017 / 2018.	Valoración cualitativa del logro de la acción.	Observación participante y entrevistas. B si se cumple R, si se cumple medianamente. M, si no se cumple.
--	---	---	--	--	---

La propuesta de esta estrategia de comunicación en la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar, con un enfoque estratégico, permitirá alinear a todas las áreas de resultado clave entre sí, y fortalecerá la interacción del medio con su entorno. Ello posibilitará elevar la imagen, un mayor posicionamiento, superar disfuncionalidades y mejor aún, el aprovechamiento tácito, estratégico y operativo, de aquellos elementos internos y externos que representan una fortaleza u oportunidad para el desarrollo de la organización.

Conclusiones

- El estudio de la comunicación organizacional en la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar, ofrece elementos claves para comprender el estado del arte en la organización y trazar el camino a seguir para su mejor funcionamiento.
- El diagnóstico estratégico pone sobre el tapete que necesita potenciarse una cultura de comunicación en la gestión de administración de la emisora y se detectan como elementos positivos: la imagen favorable que emite la organización, los fuertes vínculos que existen con las instituciones del entorno, la experiencia de los radialistas en la creación de proyectos, y la presencia activa de creadores en el medio que a su vez son personalidades de la cultura.
- El diagnóstico estratégico de comunicación interna, arroja como resultados que los mensajes que circulan son esencialmente de tareas y mantenimiento, existe poco trabajo en equipo, no se explotan eficientemente los canales de retroalimentación establecidos, existe desmotivación y poco sentido de pertenencia, los mensajes significativos de la organización no están socializados por todos sus miembros, y se demanda potenciar la capacitación en las especialidades artísticas.
- En el diagnóstico de comunicación externa se obtiene como resultados que, aunque no existe un proceso planeado estratégicamente, ni políticas o documentos normativos para direccionar el trabajo en este sentido, es latente el apoyo de la dirección institucional para fortalecer los vínculos con la comunidad a través de la interacción directa, así como la creación de nuevos productos comunicativos más creativos.
- La emisora se encuentra ubicada el primer cuadrante (posición ofensiva) donde se aplica el criterio Max-Max, por lo que debe apoyarse en las fortalezas para aprovechar las oportunidades, con lo que las debilidades serán minimizadas y las amenazas atenuadas.
- La estrategia de comunicación se proyecta para un período de 3 años con el fin de facilitar el flujo e intercambio eficiente y oportuno de la información estratégica, tácita y operativa, a través de canales adecuados para los distintos grupos internos y audiencias de interés, con el fin de alinear e integrar a la organización y su entorno.

Recomendaciones

- Socializar los resultados de la investigación entre los trabajadores de la emisora para contribuir al perfeccionamiento de los procesos comunicativos.
- Hacer uso de la estrategia para direccionar el trabajo comunicativo con visión estratégica e ir desarrollando una cultura de la comunicación en todos los niveles.
- Instituir la figura del comunicador en Radio Ciudad del Mar.
- Elaborar planes, campañas y estrategias de comunicación que contribuyan a la planificación de la actividad comunicativa con los públicos externos.
- Aplicar las técnicas de trabajo en grupo que se diseñan en el plan de acciones durante jornadas de trabajo conjuntas y reuniones de departamentos, para atenuar las barreras comunicativas existentes y poder ofrecer a todos los públicos (internos y externos) una imagen favorable de la emisora.
- Vincular a la comunidad más activamente en escenarios donde puedan interactuar directamente con los radialistas.
- Trabajar en el diseño del Manual Comunicación que responda a las necesidades institucionales y tribute al cumplimiento de la misión.
- Promover la realización de una investigación que centre su objetivo en diagnosticar la comunicación externa de la emisora vía Internet.

Bibliografía

- Achbar, M. y Abbott, J. (n.d.). La naturaleza, evolución, impacto y posible futuro de la Corporación Empresarial Moderna. [DVD]. . CDICT, Universidad Central de las Villas.
- Andrade, H. (1985). *¿Qué es la comunicación Organizacional? Managment Today, Perist.*
- Arceluz, D. (2014). *Diagnóstico de comunicación interna de la Oficina del Conservador de la Ciudad de Cienfuegos.* (Tesis en opción al Título de Licenciado en Comunicación Social.). Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Barreiro, L. (1999). El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna. Espacio: Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas (1). *Espacio: Revista de La Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas, 1.*
- Betancourt, J.R. (2000). *Gestión Estratégica: navegando hacia el Cuarto Paradigma. Aspectos Conceptuales.*
- Betancourt, L. (2003). *Diagnóstico de la comunicación interna en la compañía de Cubanacan Turismo de Salud.* (Trabajo de Diploma en opción al Título de Licenciado en Comunicación Social.). La Habana.
- Borden, N. H. y Marshall, M. V. (1959). *Advertising management.*
- C. Autores. (2010). *Acciones Comunicativas para fortalecer la Comunicación Interna de los Cuadros en la formación y desarrollo de las Reservas de Empresa Azucarera Colombia.* Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas Institución: Sede Universitaria "Cándido González Horta" Municipio Colombia, Las Tunas Cuba Universidad Vladimir Ilich Lenin Las Tunas. Retrieved from <http://Www.Eumed.Net/Libros-Gratis/2011a/895/Diagnostico%20de%20comunicacion.Htm>
- Campanioni, M.S. (2014). Las motivaciones de una Convención de Radio y Televisión. [Portal de la Radio Cubana.]. Retrieved from: <http://www.radiocubana.cu/eventos/convención/htm>
- Castellanos, R. (2007a). Implementación de la estrategia. *En Contribuciones a La Economía, Septiembre 2007.* Retrieved from: <http://www.eumed.net/ce/2007b/rcc-0709.htm>
- Castellanos, R. (2007b). *Pensamiento, Herramientas y Acción del Estratega. La Habana.*

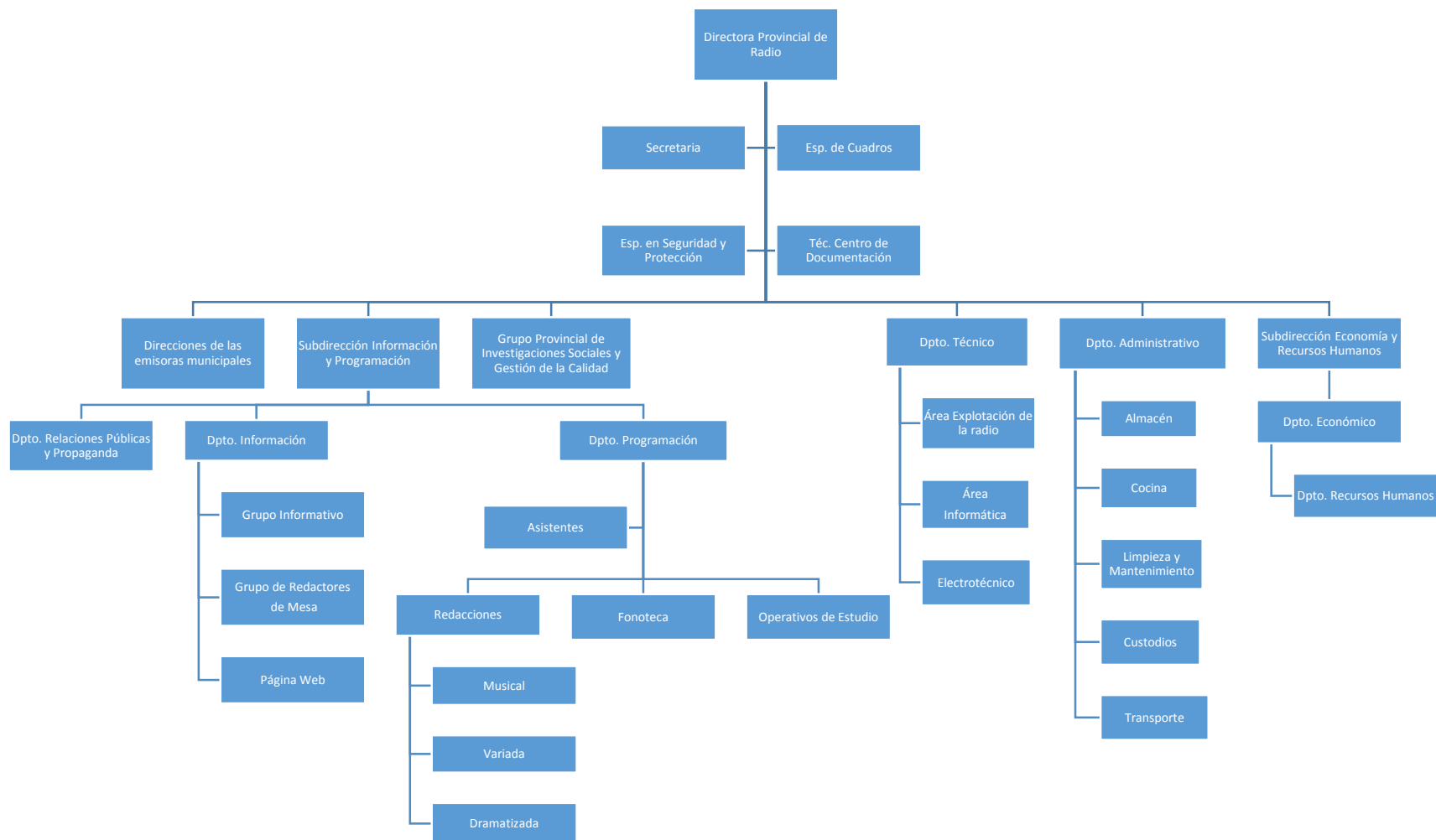
- Cuellar, M. (2011). *Valoración de la influencia de la estructura funcional en la cultura tecnológica de la Empresa Productora de Piensos Cienfuegos*. (Tesis en Opción al Grado Académico de Licenciado en Sociología.). Universidad Central de las Villas.
- Cuellar, M. (2012). *Diagnóstico de Comunicación Organizacional de la Dirección Municipal de Cultura, Cienfuegos*. (Tesina presentada en el Diplomado de “Comunicación y Relaciones Públicas”). Centro Provincial de Superación para la Cultura. Cienfuegos.
- Cuellar, M. (2015, abril). Relatoría del grupo de discusión para la Estrategia de Comunicación Organizacional.
- Cuellar, M. (n.d.). *Entrevistas de Comunicación Organizacional en RCM a Públicos Internos y Externos* [Aimp].
- Cuevas, R. (2007). La Planeación Estratégica Gerencial. *Revista Reencuentro. México*. Retrieved from: http://bibliotecadigital.conevyt.org.mx/servicios/hemeroteca/reencuentro/24_13.html
- Davis, K. & Newstrom, J. (1992). *El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. Mc Graw-Hill: México.
- De León, L. y Brito, A. (2005). La gestión de la comunicación interna en las organizaciones en función del cambio y de los procesos empresariales. *Grupo de Estudio de Gerencia Empresarial. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. Artículo En Formato Digital CDICT, Universidad de Cienfuegos*.
- Era et al.,. (1986). *Crónica de una emisora: Radio Ciudad del Mar*.
- Fernández, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Fuentes, R. (1990). La investigación latinoamericana sobre medios masivos e industrias culturales y la comunicación. *Diálogos de La Comunicación, No. 9*.
- Gallardo, L. (2012). Referencias en la planificación estratégica de la comunicación corporativa: panorama español y perspectivas retóricas internacionales. Importancia de la comunicación y sus interfaces con los desafíos ambientales. *Primera Revista Electrónica En América Latina Especializada En Comunicación. México., NÚMERO 79 MAYO – JULIO*. Retrieved from: www.razonypalabra.org.mx
- García. V. G. (2010). Reseña histórica la administración como ciencia, una visión cubana. Centro de Estudios de Gestión Empresarial. Universidad de Holguín.
- Goldhaber, G. M. (2000). *Comunicación Organizacional*. La Habana.: Editorial Pablo de la Torriente Brau.

- Goldsmith, J. y Cloke, K. (2001). *El Fin del Management... y el Surgimiento de la Democracia Organizacional*. (Publicado por el Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED) Ministerio de Educación Superior.). La Habana.
- Goldsmith, J. y Cloke, K. (2002). *El Arte de Despertar a la gente. Cultivando la Autenticidad y Conciencia en el Trabajo*. La Habana.
- González, V. (1989). *Profesión del Comunicador*. La Habana.: Ed Pablo de la Torriente Brau.
- Grupo de Investigaciones Sociales y Gestión de la Calidad. (2007). Hábitos de audiencia y consumo de la programación habitual de Radio Ciudad del Mar.
- Grupo Provincial de Investigaciones Sociales y Gestión de la Calidad. (2011). Hábitos de audiencia y consumo de la programación habitual de Radio Ciudad del Mar.
- Grupo Provincial de Investigaciones Sociales y Gestión de la Calidad. (2013). Hábitos de audiencia y consumo de la programación habitual de Radio Ciudad del Mar.
- Grupo Provincial de Investigaciones Sociales y Gestión de la Calidad. (2015). *Niveles de Satisfacción de la audiencia respecto a la programación Especial de Fin de año 2014 e inicio de 2015*. Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar.
- Gutiérrez, C. O. & Morales, G. R. (2009). *Teoría General de la Dirección*. (Universidad de La Habana.). Retrieved from:
http://moodle.uho.edu.cu/file.php/316/TEORIA_GENERAL_de_la_DIRECCION.pdf
- Hernández et al. (1998). *Metodología de la investigación*. (Segunda edición.).
- Hernández, B. (2006). *Diagnóstico de comunicación interna en la Corporación CubRon S.A.* (Trabajo de Diploma presentado en opción al Título de Licenciado en Comunicación Social.). La Habana.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P.,. (2006). *Metodología de la investigación*. (Cuarta Edición).
- Herrera, M. (2012). *Diseño del Manual de Gestión de la Comunicación en Complejos Hoteleros. Aplicación en la Empresa HOTEL "LOS CANEYES"*. (Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística.). Universidad Central de Las Villas.
- Kottler, P. (2000). *Dirección de Marketing Tomo II y III*. Pearson Education: Madrid.
- López, C. (2000). *Los tiempos cambian. Evolución del pensamiento administrativo*. Retrieved from:
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%201/evolucionadmon.htm>

- López, J.I. (2000). *Manual Urgente para radialistas apasionados* (Unión de Periodistas de Cuba). Editorial Pablo de la Torriente Brau.
- Martín, F. (2011). *El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria*. Universidad CEU San Pablo (España).
- Martínez, Y. (2009). *Hablemos de Comunicación*. (Ediciones Logos.).
- Mena, I.M. (2011). Procedimiento metodológico para diagnosticar el estado de la calidad de vida en la localidad del Real Campiña. Retrieved from:
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2011b/968/procedimiento%20metodologico%20utilizado%20para%20diagnosticar%20el%20estado%20de%20la%20calidad%20de%20vida%20en%20la%20calidad%20de%20real.html>
- Montes de Oca, M. (2012). La Comunicación como herramienta de Dirección. Retrieved from <http://www.eoi.es/blogs/elizabethmontesdeoca/files/2012/06/communicate22>
- Muriel, M.L y Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de las Relaciones Públicas*. Editora Andina, Quito. Retrieved from
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/mpira.html>
- Muriel, M.L. y Rota, G. (2004). *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Oliveira, I.L. y Nogueira, A.T. (2008). *Interfaces e tendencias da comunicação no contexto das organizações*. San Caetano do Sul: Difusão.
- Oviedo, A. y Montero, A. (2004). *Auditoría de Imagen: Transtur Rent a Car*. Universidad de la Habana, Facultada de Comunicación.
- Pérez, R.A. (2012a). El estado del arte en la Comunicación Estratégica, Mediaciones Sociales., n° 10. Retrieved from:
http://dx.doi.org/10.5209/rev_MESO.2012.n10.39684
- Pérez, R.A. (2012b). Presupuestos teóricos de la comunicación en la dirección. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, N° 163,. Retrieved from:
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/>
- Peters, T. & Waterman, R. (1984). *En busca de la Excelencia*. Ed. Norma. Colombia.
- Pichón, E. (2012). Concepción De Sujeto, y por qué la Psicología Social es un Análisis Crítico de la vida cotidiana. Retrieved from:
<http://www.clubensayos.com/Psicología/Concepción-De-Sujeto.../230670.html>
- Pino, J.R. (2011). *Estrategia de Desarrollo. Guía para elaborar una Estrategia*. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.

- Portal, R. (2002). *Selección de lecturas de Comunicación Social II*. Félix Varela. La Habana.
- Quintanilla, G. (2014). *Diagnóstico de Comunicación Externa de la Oficina de I Conservador de la Ciudad de Cienfuegos*. (Tesis de Diploma en Opción al Título de Licenciado en Comunicación Social.). Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Rodríguez, G, Gil, J. y García, E. (2006). *Metodología de la investigación cualitativa*. Félix Varela. La Habana.
- Saladrigas, H. (2005). *Coordenadas cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para un enfoque teórico- metodológico de la investigación de la Comunicación Organizacional*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Comunicación Social.). La Habana.
- Saladrigas, H. (2006). *Introducción a la teoría y la investigación en comunicación*. Ed Félix Varela. Ciudad de la Habana.
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., Elbert, R. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. CLACSO, Colección Campus Virtual, Buenos Aires, Argentina. Retrieved from: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/campus/metodo/RSEpilogo.pdf>
- Schein, E. H. (2002). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Stoner, Freeman y Gilbert, J.R. (1996). *Administración*. (Sexta Edición).
- Trelles, G. (2012). *Diagnóstico de comunicación interna de la Dirección Provincial de Cultura en Cienfuegos*. (Tesis en Opción al Grado Científico de Licenciado en Comunicación Social.). Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Trelles, I. (2002). *Bases Teórico-Metodológicas para una propuesta de modelo de Gestión de Comunicación en organizaciones*. (Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación.). La Habana.
- Trelles, I. (2003). Comunicación organizacional ¿ciencia, disciplina o herramienta? *Espacio: Revista de La Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas* (9).
- Trelles, I. (2006). *Comunicación organizacional. Selección de Lecturas*. Ed Félix Varela. La Habana.
- VIII Congreso de la UNEAC. Relatoria Asociación de Cine, Radio y Televisión. (2014).
- Watzlawick, P. (1997). *Teoría de la comunicación humana*. Buenos Aires: Tiempo Contemporáneo.

Anexo A: Estructura Organizacional Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar



Anexo B: Guía para la Revisión de Documentos

Objetivos

- Consultar los documentos que se relacionan con la historia de la radio en Cienfuegos.
- Indagar en los documentos rectores de la política radial.
- Determinar cuáles son las estrategias y acciones dirigidas a los diferentes públicos.
- Consultar las investigaciones realizadas en la emisora.

Se revisaron documentos claves como:

- Reglamentos y Política de trabajo.
- Planes de trabajo.
- Funciones de los departamentos.
- Manuales de procedimientos.
- Actas mensuales de los consejos de dirección.
- Actas mensuales de las asambleas de trabajadores.
- Actas mensuales de los Consejos Artísticos y Reuniones de Calidad.
- Informaciones del Centro de Documentación de Radio Ciudad del Mar.
- Estudios realizados por el Grupo de Inv. Sociales y Gestión de la Calidad.
- Tesis realizadas en la institución.
- Documentación del área de Relaciones Públicas y Propaganda.
- Artículos Web sobre la historia de la radio en Cienfuegos.

Anexo C: Guía de Observación Participante para el Diagnóstico Estratégico de Comunicación Interna.

Objetivos

- Explorar las formas en que planifican y cumplen la comunicación interna.
- Tantear los sentidos y significados que se le atribuyen a la comunicación interna.
- Examinar los rasgos del público interno.
- Indagar cómo se utilizan los mensajes, canales y flujos de comunicación.
- Conocer el estado de la retroalimentación.

Lugar: Radio Ciudad del Mar

Indicadores:

- Gestión y planificación de la comunicación
- Funciones de la comunicación interna
- Importancia del estudio de la comunicación interna
- Público interno
 - Directivos
 - Subordinados
- Canales de comunicación
 - Mediatizados
 - Directos
- Mensajes
 - Tarea
 - Mantenimiento
 - Humanos
- Flujos de comunicación
 - Comunicación horizontal
 - Comunicación descendente
 - Comunicación ascendente
- Retroalimentación
 - Canales
 - Frecuencia
 - Eficiencia

Anexo D: Guía de Observación Participante para el Diagnóstico Estratégico de Comunicación Externa.

Objetivos

- Indagar en la conceptualización de la comunicación externa.
- Examinar la implementación de la comunicación externa.

Lugar: Radio Ciudad del Mar

Indicadores

- Investigaciones preliminares del estudio.
- Percepción de los directivos y especialistas de la comunicación externa.
- Concepción y reconocimiento de la comunicación externa.
 - Identificación de los públicos externos. Clasificación
 - Mensajes (coherencia, diversidad, contenidos)
 - Canales (coherencia, periodicidad, retroalimentación)
- Existencia de estrategias (identidad, imagen, comunicación institucional)
 - Gestión de la comunicación en las comunidades (acciones)
 - Gestión de la comunicación con otras instituciones (acciones)

Anexo E: Entrevista en profundidad para el diagnóstico estratégico de comunicación interna.

Destinatarios: Público interno: Informantes claves (9) e Informantes (10)

Objetivo: Conocer elementos claves del sistema de comunicación interna y externa a través de los propios sujetos de investigación, de sus valoraciones, conocimientos y percepciones.

Soporte: Para una mejor comprensión de la información aportada se utiliza una grabadora para recoger los resultados de las entrevistas.

1. ¿Qué entiende usted por comunicación?
2. ¿Considera usted que es importante el estudio de la comunicación interna en la emisora?
3. ¿Qué tipo de mensaje circulan en nuestra organización?

De mantenimiento___ De Tarea___ Humanos___

Mencione de estos tres ¿en qué estilo? Ascendente, Descendente, Horizontal

4. ¿Conoce usted la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la emisora?

En caso positivo, ¿cuáles son?

5. A su criterio ¿cuáles son los canales de comunicación que predominan en la emisora: mediatizados o directos? ¿De ser los dos, cuál con mayor énfasis?

6. ¿Qué vías y mecanismos de comunicación se utilizan para informar y dar la solución a los problemas que afectan a la emisora?, ya sean quejas, reclamaciones, felicitaciones a trabajadores, recibir criterios de los mismos, etc. ¿considera usted que son suficientes?

7. A partir de las informaciones que circulan en la emisora usted se siente:

Muy informado___ Informado ___ Ni informado, ni desinformado ___ Desinformado ___

8. En cuanto al nivel de capacitación usted se siente:

Muy capacitado___ Capacitado___ Poco capacitado___

¿En qué áreas quisiera capacitarse?_____

9. ¿Participa usted en las actividades que convoca la emisora?



Muy participativo__ Participativo __ Poco participativo __

10. ¿Cómo considera usted las relaciones interpersonales dentro de la emisora?

De respeto mutuo__ De trabajo en equipo__ De distancia __ De discrepancia__

11. ¿A su criterio realiza la emisora acciones de comunicación?

12. ¿Conoce usted si existen políticas de comunicación en la emisora?

13. ¿Considera usted importante la gestión de la comunicación externa?

11. ¿Cómo es la interacción radio / comunidad?

12. ¿Cómo es la interacción radio / instituciones?

Anexo F: Entrevista en Profundidad para el diagnóstico estratégico de comunicación externa.

Destinatario: Público externo: Informantes claves (15)

Objetivo: Conocer elementos claves del sistema de comunicación externa a través de los propios sujetos de investigación, de sus valoraciones, conocimientos y percepciones.

Soporte: Para una mejor comprensión de la información aportada se utiliza una grabadora para recoger los resultados de las entrevistas.

1. ¿Qué imagen emite la organización radial?
2. ¿Está satisfecho con los mensajes que se emiten por parte de la organización?
3. ¿Existe retroalimentación?
4. ¿Participa usted en las actividades que convoca la radio?
5. ¿Cree que la radio satisface sus demandas?
6. ¿Tiene usted participación en las actividades que convoca la radio?
7. ¿Cómo es la interacción radio/ comunidad y radio/institución?
8. De ser miembro del Club de Oyentes, responda: ¿está satisfecho usted con los vínculos que mantiene con radio?

Anexo G: Grupo de Discusión para el Diagnóstico Estratégico de Comunicación Interna.

Sesión #1

Destinatario: Público interno: Informantes claves (6) e Informantes (4)

Soporte: Para una mejor comprensión de la información aportada se utiliza una grabadora para recoger los criterios aportados por el grupo.

Objetivo: Identificar y caracterizar los elementos que distinguen la comunicación interna en Radio Ciudad del Mar: públicos, mensajes, canales, retroalimentación y estilos de comunicación.

Desarrollo

Se comienza el trabajo en grupo con la presentación por parte del coordinador de los miembros que lo integran, luego se plantean los objetivos de la sesión. El coordinador recoge los criterios y la actividad termina cuando todos se expresen.

Se inicia el trabajo con la petición de que expongan cuáles son los canales de comunicación que predominan en la organización (mediatizados o directos) con ejemplos diversos del que cada miembro considere.

Para continuar con la sesión se lanza una pregunta ¿Cuáles son los elementos que identifican y caracterizan la comunicación interna en Radio Ciudad del Mar? Se abre el debate donde cada miembro debe emitir diferentes razones de cuáles son y qué características tienen dentro del medio radial.

Por petición del coordinador los miembros definen quienes corresponden a su público interno (directivos- subordinados). Deben mencionar los mensajes que son transmitidos dentro de este público y las dinámicas comunicativas que se generan entre ellos.

Prosigue la sesión con la exposición de los flujos de comunicación que más se utilizan, cuáles son más efectivos para el desarrollo comunicacional del medio radial y cómo se evidencia la retroalimentación y el proceso de intercambio de información. Cada miembro debe plantear sus opinión y el coordinador recoger todo el debate que se genera.

Se comienza el diálogo con la petición de que propongan diferentes ejemplos. De esta manera, con un debate fructífero, termina la sesión con la proposición de la cita para el próximo encuentro.

Sesión #2

Objetivos:

- Valorar el estado en que se encuentra la comunicación organizacional en la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar.

Desarrollo

Se realiza un recuento de los temas tratados en la sesión anterior y se plantean los objetivos para el trabajo en grupo, se comenta la manera en que se ha obtenido información con los debates del grupo de discusión.

Se analiza cuáles son las motivaciones y actividades internas con el fin de alcanzar los objetivos comunicacionales, se determina cómo es la gestión de la comunicación y el apoyo de la dirección institucional. Se valora cómo ha sido la relación con las instituciones y la interacción con la comunidad.

Se termina la sesión y cada miembro debe plasmar lo positivo, negativo e interesante del trabajo realizado en el grupo de discusión.

Anexo H: Grupo de Discusión para el Diagnóstico Estratégico de Comunicación Externa

Sesión #1

Destinatario: Público externo: Informantes claves (8)

Soporte: Para una mejor comprensión de la información aportada se utiliza una grabadora para recoger los criterios aportados por el grupo.

Objetivo: Determinar la importancia de la comunicación externa, identificar y definir los públicos, la imagen que emite la organización, los mensajes, canales y la retroalimentación.

Desarrollo

Para iniciar se le da la bienvenida a los participantes y se les explica cómo está organizada la sesión de trabajo así como el objetivo de la misma. Se procede luego con la presentación del proyecto de investigación. Se inicia la sesión de debate en función del objetivo trazado.

Al igual que en la primera sesión del Grupo de discusión sobre diagnóstico estratégico interno, se utiliza la técnica de ideas, con el objetivo de dinamizar el proceso y lograr la interacción del equipo. Se conceptualiza qué significa cada categoría (públicos, mensajes, canales y retroalimentación) para que todos puedan colaborar y emitir sus ideas.

Al finalizar la sesión de trabajo se les explica a los participantes la importancia de su permanencia en el grupo de discusión.

Sesión #2

Objetivo: Valorar la interrelación radio/comunidad y radio/instituciones.

Desarrollo

Se inicia la nueva y última sesión con un recuento de los principales resultados obtenidos en la sesión anterior. A continuación se presenta el objetivo de la presente sesión de trabajo. Seguidamente, a través del trabajo en grupo, se definen los elementos de la comunicación de Radio Ciudad del Mar con sus públicos externos específicos.

Al igual que en la sesión 2 del Diagnóstico Estratégico Interno del grupo de discusión, se analiza la percepción de los especialistas de la comunicación externa, la existencia de

estrategias de comunicación a estos públicos y las acciones que desde la radio se trazan para la interacción con los públicos objetivos.

Se finaliza el encuentro agradeciendo a todos su participación y los criterios aportados.



Anexo I: Selección de expertos a través del Método TZ Combinado

Ante cada situación o problema concreto, especialmente cuando se emplee el método fuera del campo de actividad donde fue concebido, pueden o mejor aún, deben llevarse a cabo adecuaciones pertinentes, las cuales pueden ser de diversas índoles.

Fase o: En esta fase se debe cumplimentar los aspectos siguientes:

Concepción y Organización: el promotor conjuntamente con el conductor elabora el problema (este naturalmente puede ser categóricamente muy diverso) en términos holísticos, esta será la formulación que se le presenta al grupo de candidatos una vez que haya sido constituido, de la forma que se plantea a continuación:

1. Selección del listado de candidatos posibles: compuesto por especialistas en la actividad con vista a la conformación última del grupo de expertos.
2. Confección del listado de candidatos posibles: el promotor solicita, a la dirección técnica de la entidad, en la que está enmarcado institucionalmente, el problema en estudio de opinión, el cual operativamente será llevado a cabo por el conductor, para tales fines la dirección técnica tiene la responsabilidad de definir el universo en el marco del cual se realiza el estudio de opinión.

Este estudio de opinión se basa en la respuesta de una única cuestión (por ejemplo): *señale los nombres de los profesionales y técnicos que usted considera expertos en el campo de la comunicación organizacional de Radio Ciudad del Mar.* Con las respuestas obtenidas se confecciona el listado de candidatos posibles a los cuales se les entrega la formulación del problema para su estudio.

3. Estructuración del listado de candidatos posibles: A los especialistas que forman parte el listado de candidatos posibles se les requiere lo siguiente: señale los dos miembros de este listado que según su opinión poseen conocimientos significativos acerca del problema formulado.

Con las respuestas recibidas, el Registrador construye la *matriz de elecciones*:

Matriz de elecciones:

Especialista que elige del listado.	Especialista elegido	
	En primer lugar	En segundo lugar

1.-		
2.-		
.		
.		
N		

En el caso de nuestra investigación se seleccionaron 5 *especialistas* cuya matriz de elecciones es la siguiente:

Matriz de elecciones:

Especialista que elige del listado	Especialista elegido	
	En primer lugar	En segundo lugar
1	3	2
2	4	3
3	5	4
4	1	5
5	3	1

El número en la segunda y tercera columna corresponde a la identificación de los especialistas elegidos por el grupo.

Determinación del nivel de competencia de cada especialista en el problema considerado.

El procedimiento de cálculo del conductor sigue para la determinación del nivel de competencia de cada especialista que conforma el listado de candidatos posibles seleccionados, el mismo es el siguiente:

Paso 1: Establecimiento de la hipótesis fundamental. Dicha hipótesis supone que dentro de un grupo de especialista en una determinada actividad con una alta calificación, es posible, en relación, un problema determinado, mediante un proceso de interacción electiva estructural que parte de: qué vínculos tiene el especialista en cuestión con el problema; entonces el nivel de competencia será un atributo del especialista revelado por su prestigio científico - técnico socialmente (colectivamente) reconocido en el seno, en este caso, del

grupo de especialistas, entonces, ¿Cómo detectarlo?. Existen en realidad diversas formas, aquí se expondrá una técnica sociométrica particularmente adecuada a tales fines.

Por lo tanto el nivel de competencia estará dado por el grado de elección preferencial del especialista en cuestión, definido por el resto de los especialistas del grupo.

Paso 2: Se aplica el procedimiento de probabilidades teóricas del azar para determinar la significación estadística de los valores obtenidos del nivel de competencia.

La probabilidad (p) de que el especialista (i) seleccione el especialista (j) en un número (d) de elecciones, viene dada por:

$$p = d / N - 1$$

En la cual: N es la cantidad de especialistas en el listado sometidos a elección.

La probabilidad inversa, q; e, de que el especialista (i) no seleccione al especialista (j) en (d) elecciones esta dada por:

$$q = 1 - p$$

Toda vez que el número de especialistas que emiten una elección y el número de especialistas que pueden ser elegidos es N-1 (no se asume la auto elección), se infiere que la probabilidad del grupo de candidatos se corresponde con: 1,2,...,N-1, por lo cual esta puede determinarse mediante el empleo de la fuente binomial, cuya expresión formal, de manera general, es la siguiente:

$$(p + q)^n$$

En la cual n es el número de ocasiones que ocurre un evento determinado, la expresión en el caso presente es dado que $n = N - 1$

$$(p + q)^{N-1}$$

La función binomial está definida por los siguientes valores:

El valor medio, o sea, la media aritmética (M).

La desviación estándar: (S).

La asimetría de la curva del nivel de competencia: (a).

Para su determinación se emplean las siguientes expresiones:

$$M = p (N-1)$$

$$S = [(N-1) p \cdot q]^{1/2}$$

$$A = q - p / s$$

La puntuación estándar del nivel de competencia viene dada por:

$$X = M \pm t \cdot s$$

En la cual:

X; valor crítico del nivel de competencia.

T; probabilidad de una asimetría determinada (a).

Para determinar el valor t, se emplea la tabla de Salvosa: "Generalization of the normal curve of error". No debe confundirse con la t de "student".

Interpretación de la puntuación estándar del valor crítico del nivel de competencia

Se tienen dos situaciones:

$X = M + t \cdot S$; que representa el valor crítico a partir del cual un especialista del "grupo de candidatos", se considera que posee un nivel de competencia" en el problema formulado, significativo.

$X = M - t \cdot S$; que representa el valor crítico por debajo del cual se considera que un especialista posee un nivel de competencia "en el problema, no significativo".

Por consiguiente los especialistas del "grupo de candidatos" que se consideran como "expertos en el problema formulado" son aquellos que tienen un "nivel significativo".

Veamos un ejemplo hipotético: Supóngase que la que la cantidad de especialistas que constituyen el grupo de candidatos es 18 y que el número de elecciones (d) se prefijó en 2, entonces:

Cálculo de p y q

$$P = d/(N-1) = 2/(18-1) = 0.118$$

$$Q = 1-p = 1-0.118 = 0.882$$

Cálculo de los parámetros de la función binomial.

$$M = p(N-1) = 0.118(18-1) = 2.01$$

$$S[(N-1)p \cdot q]^{1/2} = [(18-1)(0.118)(0.882)]^{1/2} = 1.330$$

$$a = q - p / S = (0.882 - 0.118) / 1.330 = 0.57 \approx 0.6$$

Determinación de T en la tabla.

Asumiremos un nivel de significación de 0.05, entonces:

Asimetría positiva para $a=0.6$; $t=1.80$.

Asimetría negativa para $a=0.6$; $t= -1.46$.

Cálculo de los valores críticos del nivel de competencia.

Valor crítico superior: $x = M + t \cdot S = 2.01 + 1.80(1.33) = 4.4$.

Valor crítico inferior: $x = M - t \cdot S = 2.01 - 1.46(1.33) = 0.07$

Conclusión: los especialistas que hayan sido elegidos cinco o más veces (4,4) se consideran muy competentes en el problema planteado; por lo cual serán considerados expertos. Mientras que aquellos cuya cantidad de elecciones sea un número intermedio entre el anterior y el valor crítico inferior, se pueden considerar competentes, quedando a criterio del promotor invitarlos a formar parte de los expertos en el grupo de trabajo creativo.

Asimetría negativa (a)	Nivel de significación			Asimetría positiva (a)	Nivel de significación		
	0.05	0.01	0.001		0.05	0.01	0.001
0.0	-1.64	-2.33	-3.09	0.0	1.64	2.33	3.09
0.1	-1.62	-2.55	-2.95	0.1	1.67	25.40	3.21
0.2	-1.59	-2.18	-2.81	0.2	1.70	2.47	3.38
0.3	-1.56	-2.10	-2.67	0.3	1.73	2.54	3.52
0.4	-1.52	-2.03	-2.53	0.4	1.75	2.62	3.81
0.5	-1.49	-1.95	-2.40	0.5	1.77	2.69	3.87
0.6	-1.46	-1.88	-2.27	0.6	1.80	2.76	3.96
0.7	-1.42	-1.81	-2.14	0.7	1.82	2.86	4.10

0.8	-1.39	-1.73	-2.02	0.8	1.84	2.89	4.24
0.9	-1.35	-1.66	-1.90	0.9	1.86	2.96	4.39
1.0	-1.32	-1.59	-1.79	1.0	1.88	3.02	4.53
1.1	-1.28	-1.52	-1.68	1.1	1.89	3.09	4.67

En la presente investigación se seleccionan los especialistas dentro del grupo de discusión, entonces se tiene que:

$$N=20$$

$$p = d/(N-1) = 0,474$$

$$q = 1 - p = 0,526$$

$$M = p(N-1) = 9$$

$$S = ((N-1) * p * q)^{1/2} = 2,18$$

$$a = (q - p) / s = 0,02$$

$T = 1,64$ según la tabla de Salvosa: "Generalization of the normal curve of error". No debe confundirse con la t de "student".

$$X = M + T * s = 13 \text{ Valor Critico Superior}$$

$$X = M - T * s = 5 \text{ Valor Critico Inferior}$$

Conclusión: Los especialistas que hayan sido elegidos 13 o más veces se consideran que poseen un nivel de competencia significativo en el problema formulado; por lo que serán considerados expertos.

Mientras que aquellos especialistas cuya cantidad de elecciones sea un número intermedio (entre 13 y 5), se pueden considerar competentes, quedando a criterio del promotor invitarlos a formar parte de los expertos en el grupo.

Finalmente se seleccionaron todos aquellos especialistas que fueron seleccionados más de 13 veces y se elaboró un listado de un **total de 5 Expertos** que se muestra en la siguiente Tabla:

	Selección de expertos										Nivel Competitivo		
No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Conteo	Alto	Medio	Baja
1	7	9	18	19	20	2	13	15	11	4			OK
Directora Provincial de Radio	3	2	14	10	11	20	18	15	5	16	OK		
Miembro del Consejo Artístico	2	11	7	18	20	4	15	10	1	13	OK		
4	2	15	11	9	10	13	14	19	20	4			OK
5	1	3	4	6	9	11	13	15	18	3			OK
6	3	11	18	21	5	7	9	13	19	6		OK	
7	2	3	6	8	11	12	14	16	18	11		OK	
8	1	8	9	11	13	18	19	21	2	5			OK
9	3	7	8	10	12	13	16	18	19	12		OK	
10	2	3	5	6	7	8	9	11	13	11		OK	
Esp. Principal del Grupo Provincial de Inv. Sociales y Gestión de la Calidad	2	3	7	9	10	13	15	17	19	16	OK		
12	18	20	2	15	11	9	10	7	19	3			OK
13	3	7	4	9	11	14	12	10	19	11		OK	
14	18	2	7	20	11	3	9	10	19	8		OK	

Anexos

15	18	20	2	14	11	9	10	7	19	11		OK	
16	20	19	18	3	1	6	2	14	15	3			OK
17	2	3	18	11	20	13	10	15	19	1			OK
Jefe de Redacción Informativa	2	3	4	11	13	15	19	20	6	15	OK		
Subdirector Técnico	18	2	6	13	3	16	20	8	14	14	OK		
20	18	14	2	15	11	9	10	7	19	11		OK	
											5	8	7

Anexo J: Evaluación de los impactos de los componentes de la matriz DAFO por los expertos.

		Oportunidades					Amenazas				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Fortalezas	1										
	2										
	3										
	4										
	5										
Debilidades	1										
	2										
	3										
	4										
	5										

Se le pide que evalúe los impactos cruzados (impacto alto 3, medio 2, bajo 1 y no impacta 0) de las características internas (F, D) con las externas (O, A) siguiendo lo que le sugiera responder a las siguientes interrogantes:

- 1.- (F-O) ¿En qué medida la **fortaleza** N me permite **aprovechar** la oportunidad N?
- 2.- (F-A) ¿En qué medida la **fortaleza** N me permite **atenuar** la amenaza N?
- 3.- (D-O) ¿En qué medida la **debilidad** N me impide **aprovechar** la oportunidad N?
- 4.- (D-A) ¿En qué medida la **debilidad** N me impide **atenuar** la amenaza N?

Fortalezas:

- 1.- La Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar es un medio de comunicación masivo.
- 2.- La imagen favorable en los públicos externos de nuestro contexto radial.
- 3.- Favorable interrelación entre las instituciones del territorio y la Emisora Provincial.

4.- Activos trabajadores que forman parte de la historia de la Radio en Cienfuegos, y a la vez son personalidades de la cultura.

5.- La experiencia de los radialistas en la creación de proyectos

Debilidades:

1.- Poco trabajo en equipo.

2.- Proceso de socialización de los mensajes significativos de la organización que es disfuncional.

3.- Desmotivación, poco sentido de pertenencia de los artistas con la institución.

4.- Poca utilización de los canales de retroalimentación establecidos.

5.- Inexistencia de piezas de repuesto para la reparación de los equipos técnicos de la emisora

Oportunidades:

1.- Audiencia que demanda productos comunicativos creativos y novedosos.

2.- El protagonismo que da la audiencia a la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar como medio de difusión masiva.

3.- Expectativa de vínculo con la radio de la comunidad.

4.- Política Nacional favorable a la potenciación de la comunicación radial.

5.- Eventos nacionales e internacionales donde participar.

Amenazas:

1.- La situación económica del país limita la adquisición de equipamientos tecnológicos para la modernización de la radio.

2.- La Dirección del ICRT favorece a la televisión por encima de la radio.

3.- Deficiente conectividad impide ampliar el tráfico de datos y la publicación de variedad de contenidos en Internet.

4.- Sistemas de pago poco favorables para los creadores del medio.

5.- Aumento de los precios en las tarifas de nuestros principales proveedores.



Anexo K: Consolidación de los resultados de la Evaluación de Impactos

Para el cálculo se utilizó la Herramienta Excel.

Consolidación de los resultados de evaluación de impactos en la Matriz DAFO

Evaluador 1		Oportunidades					Amenazas				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Fortalezas	1	3	3	3	3	3	2	2	2	0	0
	2	3	3	3	3	3	0	3	2	0	0
	3	3	3	3	2	2	0	3	0	1	0
	4	3	3	3	3	3	0	3	2	3	0
	5	3	3	3	3	3	0	2	1	0	0
Debilidades	1	3	2	2	2	2	0	3	0	1	0
	2	1	0	0	2	0	0	2	0	0	0
	3	3	2	3	1	3	0	1	0	0	0
	4	3	3	3	3	2	0	2	0	2	0
	5	0	0	2	0	0	3	3	3	0	3

Evaluador 2		Oportunidades					Amenazas				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Fortalezas	1	3	3	3	3	3	2	1	3	0	0
	2	3	3	3	2	3	0	3	1	0	0
	3	3	3	3	2	3	0	3	0	0	0
	4	3	3	2	3	3	0	3	2	2	0
	5	3	3	3	3	3	0	1	1	0	0
Debilidades	1	2	2	1	1	2	0	3	0	0	0
	2	1	1	0	3	0	0	0	0	0	0
	3	3	2	3	2	3	0	1	0	0	0
	4	3	2	3	2	3	0	2	0	3	0
	5	1	0	3	0	2	3	3	2	0	3

Evaluador 3		Oportunidades					Amenazas				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Fortalezas	1	3	3	2	2	3	2	2	2	0	0
	2	3	3	3	2	3	0	3	1	0	0
	3	3	3	3	2	2	0	3	1	0	0
	4	3	3	3	2	3	0	3	1	2	0
	5	3	3	3	3	3	0	2	1	0	0
Debilidades	1	2	2	2	2	2	0	3	0	0	0
	2	1	1	1	2	0	0	1	0	0	0
	3	3	2	3	3	3	0	1	0	0	0
	4	3	2	3	2	2	0	2	0	2	0
	5	1	0	3	0	1	3	3	1	0	3

Evaluador 4		Oportunidades					Amenazas				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Fortalezas	1	3	3	3	2	3	1	2	1	0	0
	2	3	3	3	3	3	0	2	1	0	0
	3	3	3	3	2	3	0	3	1	0	0
	4	3	3	2	2	3	0	3	1	3	0
	5	3	3	3	3	3	0	1	1	0	0
Debilidades	1	2	2	2	1	2	0	3	0	1	0
	2	1	1	1	3	0	0	1	0	0	0
	3	3	3	3	2	3	0	1	0	0	0
	4	3	1	3	3	3	0	2	0	3	0
	5	0	0	2	0	1	3	3	1	0	3

Evaluador 5		Oportunidades					Amenazas				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Fortalezas	1	3	3	3	2	3	1	2	2	0	0
	2	3	3	3	3	3	0	3	1	0	0
	3	3	3	3	3	3	0	3	0	0	0
	4	3	2	3	2	3	0	3	1	2	0
	5	3	3	3	3	3	0	1	1	0	0
Debilidades	1	2	2	2	1	1	0	3	0	0	0
	2	1	0	1	2	0	0	1	0	0	0
	3	3	3	3	2	2	0	1	0	0	0
	4	3	1	3	3	2	0	2	0	2	0
	5	1	0	2	0	0	3	3	1	0	3

Consolidado		Oportunidades					Amenazas				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Fortalezas	1	15	15	14	12	15	8	9	10	0	0
	2	15	15	15	13	15	0	14	6	0	0
	3	15	15	15	11	13	0	15	2	1	0
	4	15	14	13	12	15	0	15	7	12	0
	5	15	15	15	15	15	0	7	5	0	0
Debilidades	1	11	10	9	7	9	0	15	0	2	0
	2	5	3	3	12	0	0	5	0	0	0
	3	15	12	15	10	14	0	5	0	0	0
	4	15	9	15	13	12	0	10	0	12	0
	5	3	0	12	0	4	15	15	8	0	15
Evaluación de los cuadrantes											
I	357		45,3								
II	111		14,09								
III	218		27,66								
IV	102		12,94								

Anexo L: Imágenes del público interno en actividades, interacción con las instituciones y la comunidad.





