

**UCLV**  
Universidad Central  
"Marta Abreu" de Las Villas



**FH**  
Facultad de  
Humanidades

## TRABAJO DE DIPLOMA

Título Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para el Telecentro  
Telecubanacán.

Autores Diana Nazco Ordiales

Tutores MSc. Vanessa Hernández Toledo

2018

Exergo

“Convierte tu muro en un peldaño”

Rainer María Rilke

## **Agradecimientos**

A mi familia, profesores y amigos.  
A todos los que de una forma u otra han contribuido  
a mi formación personal y profesional.

## **Dedicatoria**

A mis padres, porque a ellos les debo todo  
cuanto he sido, soy y seré.

## Resumen

La presente investigación se desarrolló en el Telecentro Telecubanacán con el objetivo de proponer el Manual de Gestión de la Comunicación para la organización, a partir de los resultados obtenidos en el Diagnóstico de Comunicación. Se utilizó la alternativa metodológica mixta, con una predominancia cuantitativa, anidándosele un componente cualitativo. La selección de la muestra estuvo basada en un muestreo probabilístico estratificado y en un muestreo no probabilístico de casos tipo. Para la obtención de la información se utilizaron como instrumentos de recogida de datos: la revisión de documentos oficiales, la observación no participante, el cuestionario y la entrevista semiestructurada. Como resultado del Diagnóstico se constata que la comunicación en el Telecentro Telecubanacán es espontánea y poco planificada. El principal resultado de la investigación radica en la propuesta del Manual de Gestión de la Comunicación, contribuyendo de esta forma a la gestión de la comunicación en la organización.

**Palabras claves:** Gestión de la comunicación, Diagnóstico de Comunicación y Manual de Gestión de la Comunicación.

## **Abstract**

This research was developed in the Telecentro Telecubanacán with the aim of proposing a Manual for Communication Management, starting from the results obtained in the Communication Diagnosis. The methodology follows a mixed-method approach, in which mainly quantitative analysis are used along with qualitative components. The selection of the sample was based on a stratified probabilistic sampling and a non-probabilistic sampling for cases type. For the collection of the information were applied the following instruments of collection of data: review of official documents, non-participant observation, questionnaires and semi-structured interviews. As result of the Communication Diagnosis, it can be concluded that communication at the Telecentro Telecubanacán is spontaneous and poorly planned. The main outcome of the research is the proposal of the Manual for Communication Management to contribute to the Communication Management of this organization.

**Keywords:** Communication management, Communication diagnosis, Manual for Communication Management

# ÍNDICE

Introducción.....	7
Capítulo 1: Marco Teórico .....	11
1.1. Aproximaciones al concepto de organización .....	11
1.1.1. Un acercamiento necesario a la Comunicación Organizacional... 14	
1.2. Gestión de la Comunicación Organizacional .....	21
1.2.1. Diagnóstico de la Comunicación Organizacional. ....	27
1.2.2. La Planificación de la Comunicación Organizacional .....	30
1.3. Gestión de la Comunicación Organizacional en los medios de comunicación.....	35
Capítulo 2: Marco Metodológico.....	40
2.1. Descripción del escenario de investigación. ....	40
2.2. Alternativa Metodológica.....	41
2.3. Tipo de estudio. ....	41
2.4. Tipo de diseño. ....	42
2.5. Operacionalización de la variable. ....	42
2.6. Instrumentos de recogida de información. Selección y descripción de la muestra.....	44
2.7. Procesamiento de los datos.....	49
2.8. Principios éticos de la investigación .....	50
Capítulo 3: Análisis de Resultados.....	51
3.1. Análisis por indicadores .....	51
3.1.1. Aspectos de carácter general u orientativo sobre la organización.51	
3.1.2. Aspectos de carácter estratégico.....	53
3.1.3. Aspectos de carácter funcional.....	57
3.1.4. Aspectos de la actividad de comunicación. ....	59
3.1.5. Aspectos de gestión de comunicación.....	75
3.2. Análisis integral.....	76
3.3. Manual de Gestión de Comunicación para el Telecentro Telecubanacán. ....	79
Conclusiones.....	81
Recomendaciones.....	83
Referencias Bibliográficas .....	84
Bibliografía Consultada .....	87
Anexos .....	88

## Introducción

La gestión de las organizaciones se ha convertido en un tema de gran complejidad. Con el nacimiento de las organizaciones solo se le daba prioridad al mecanicismo de su modo de producción; factores económicos como oferta, demanda, medios y técnicas de producción, cantidad y calidad de productos y servicios, eran los principales puntos de mira para los ejecutivos.

Las organizaciones contemporáneas contemplan la existencia de recursos intangibles que aportan beneficios, que si bien no pueden medirse en parámetros contables, constituyen un factor decisivo para la diferenciación y la competitividad. Por tanto, las organizaciones han evolucionado hacia una concepción más humanizada de las mismas.

En este escenario de cambios continuos la comunicación juega un papel fundamental y pasa a convertirse en un:

(...) vector estratégico en aras de fortalecer las relaciones e interacciones con los públicos de interés y generar así un posicionamiento consistente y armónico con la mayor eficiencia, al tiempo de generar un entorno positivo en la proyección de la identidad de la institución. (Rivero, 2010, pág. 1)

La comunicación constituye un instrumento estratégico para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con su entorno, la interacción con sus públicos internos y externos así como el fortalecimiento de la cultura, identidad e imagen corporativas. Se concibe, entonces desde una perspectiva integral, dinámica y transversal que atraviesa y media todos los procesos organizacionales.

La gestión de la comunicación constituye una herramienta de extraordinario valor para la sinergia de las organizaciones. La planificación de los procesos comunicativos tributa directamente a la gestión organizacional, pues posibilita trazarse un pensamiento estratégico en correspondencia con los objetivos estratégicos planteados, lo que contribuye a la disminución de la aleatoriedad e improvisación.

Para encargarse de la gestión de los procesos comunicativos aparece la figura del Dircom. El mismo debe integrarse a la Dirección o Grupo de Comunicación, estructura organizativa y funcionalmente ubicada lo más cerca posible de la

propia Dirección General, debido al carácter transversal de la comunicación y de sus funciones de gestor de la cultura, la identidad y la imagen organizacional.

La comunicación institucional y su respectiva gestión es un proceso que ha ido ganando terreno progresivamente en el contexto cubano. Aun así, existen muchas organizaciones donde se siguen manejando concepciones limitadas acerca de la comunicación, y que desde la Dirección no se le brinda la adecuada atención e importancia.

En las instituciones que se sustentan dichos criterios cada área opera de manera inconexa, sin coordinación e integración entre sí, ni orientación central. Las acciones comunicativas se generan de forma espontánea sin necesidad de conceptualizarla, planificarla ni gestionarla. Esto se revierte en incoherencias o contradicciones en los mensajes, duplicación de esfuerzos y gastos innecesarios de recursos. (Trelles, 2014).

Se hace necesario, otorgarle la importancia que posee para el enfrentamiento de los cambios que ocurren en el entorno y el logro satisfactorio de los objetivos institucionales.

Al decir de Trelles (2004), la gestión de la comunicación en las empresas y organizaciones cubanas constituye un factor determinante para el desarrollo de los grupos, la lucha por los objetivos comunes, la dirección por valores, el incremento de la motivación, la participación, la disciplina y la exigencia. Además de que ayuda a contrarrestar o eliminar por completo la espontaneidad y la descoordinación, se ahorraría tiempo y se economizarían esfuerzos y recursos. Dada la importancia de la figura del Dircom en este proceso, Martínez (2009) ofrece cuatro razones para la instauración de sistemas gestionados de comunicación institucional en las organizaciones cubanas. Las mismas son:

- ✓ Permite a las instituciones crear un sistema interno de comunicación en el que los mensajes fluyan coordinadamente, y focalizar problemas o barreras.
- ✓ Controla y regula procesos de conformación-consolidación de la identidad.
- ✓ Otorga un carácter profesional a las organizaciones, a través del manejo de códigos visuales y de comportamiento.
- ✓ Retroalimentación empresarial sobre aspectos del entorno interno y externo.

Los medios de comunicación masiva como sistemas organizacionales no se encuentran alejados de estos desafíos.

Actualmente los medios de comunicación, en especial la televisión, constituyen una herramienta persuasiva que posibilitan la continua interacción con los distintos sucesos sociales, políticos y económicos tanto a escala nacional como internacional. La televisión influye en gran medida sobre los modos de pensar y las conductas de las personas, además de que logra modificar la manera en que se concibe y comprende la realidad.

Por tanto, resulta imprescindible la sinergia entre la gestión de la comunicación y la gestión mediática, no solo para el logro de los objetivos organizacionales sino también para que el medio afiance las relaciones con sus respectivos públicos y se proyecte con una imagen positiva hacia los mismos.

La gestión de la comunicación se cristaliza a través de la realización de actividades concretas, como la realización de estudios diagnósticos, el diseño de estrategias de enfoque sinérgico y la implementación de instrumentos de planificación estratégica poco explotados por las organizaciones cubanas como son los Manuales de Gestión de la Comunicación.

La carencia de estas actividades es un aspecto del que adolecen los medios de comunicación cubanos. En esto influye el hecho de no contar con un cuerpo teórico-metodológico tan extenso, pues la producción científica en temas de gestión de la comunicación ha proliferado más investigaciones en el campo empresarial que en el mediático. Del mismo modo sucede con la figura del Dircom o la Dirección de Comunicación, estructura pensada e implantada con más frecuencia en las empresas con fines económicos y lucrativos.

El Instituto Cubano de Radio y Televisión (ICRT), ha dado pasos hacia la gestión de la comunicación, dada su importancia para el sistema organizacional y el logro de una mayor eficiencia y eficacia en la gestión mediática. Uno de estos pasos ha sido la creación de la Dirección de Comunicación del ICRT.

Esta situación no se ha replicado en los medios provinciales. El Telecentro provincial de Villa Clara Telecubanacán no cuenta con un grupo o departamento destinado a la gestión de los procesos comunicativos, ni con una plaza oficial de Comunicador Social. En Telecubanacán no existen investigaciones actualizadas que se puedan considerar antecedentes en temas de comunicación.

Se hace necesario la presencia de un documento normativo que pautе y regula las políticas, objetivos y acciones de comunicación. Por lo que la Dirección del propio Telecentro demanda el diseño de un Manual de Gestión de Comunicación.

Por esta razón, la presente investigación parte del siguiente problema científico:

**Problema de investigación:** ¿Cómo contribuir a la Gestión de la Comunicación Organizacional en el Telecentro Telecubanacán?

Del anterior problema de investigación, se derivan los siguientes objetivos:

**Objetivo General:** Proponer el Manual de Gestión de la Comunicación para el Telecentro Telecubanacán.

**Objetivos específicos:**

- ✓ Diagnosticar la Comunicación Organizacional en el Telecentro Telecubanacán.
- ✓ Diseñar el Manual de Gestión de la Comunicación para el Telecentro Telecubanacán.

El presente informe consta de tres capítulos. El primero recoge los principales postulados teóricos que sustentan la investigación, para lo cual se tienen en cuenta los criterios de expertos en el tema.

El segundo capítulo explica los principales referentes metodológicos que guían la investigación. Se determina la alternativa metodológica, el tipo de diseño, el tipo de estudio, la selección muestral, los instrumentos de recogida de información.

En el tercer capítulo se presentan los principales resultados del diagnóstico de comunicación, de los que parte la propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para el Telecentro Telecubanacán. Por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos de la investigación.

# Capítulo 1: Marco Teórico

## 1.1. Aproximaciones al concepto de organización

Los orígenes de las organizaciones se remontan a civilizaciones con siglos de antigüedad, pues durante los imperios egipcio, romano, persa y babilónico se desarrollaron con plenitud organizaciones con características en cierta medida similares a las de la actualidad. Aunque si se considera la idea de que la familia o los grupos tribales pueden comprenderse como cierta forma de organización, ya que se interactúa con otros para desarrollarse y cumplir determinadas funciones sociales; sus antecedentes pueden encontrarse aún más atrás en el tiempo.

La concepción que se tiene actualmente de las organizaciones ha llegado a complejizarse mucho más. Debido a que la mayor parte de la vida cotidiana ocurre en las mismas, pues el ser humano nace, se educa, trabaja, muere en el marco de distintas organizaciones, Whyte (1956, citado en Golhaber, 1977) cataloga a los individuos contemporáneos como “hombres organización” los cuales se desarrollan dentro de una “sociedad organizacional” (Fernández Collado, 1997).

Saló (2000) coincide con este criterio cuando expresa: “el tejido de nuestros mundos sociales, culturales y económicos, están absolutamente imbricados en las organizaciones” (pág. 19).

Es en las organizaciones donde los individuos satisfacen sus diferentes necesidades, lo que se garantiza gracias a una serie de actividades realizadas por un conjunto de personas unidas bajo un propósito común (Muriel y Rota, 1980).

Desde esta perspectiva, las mismas autoras definen a la organización como un “sistema social que mediante la utilización de recursos (insumos) actúa (transformación) coordinadamente (equilibrio, interdependencia, retroinformación, entropía y manejo de la incertidumbre) para la consecución de los objetivos (productos) para los que fue creada” (pág. 39).

Martínez (2009) por su parte, considera que se trata de un “entretejido de acciones humanas y materiales con una finalidad: una tarea que tendrá un propósito social específico: lucrativo, de bien público, político o puramente social” (pág. 22).

Existen otras definiciones para calificar a las organizaciones, sin embargo, la mayoría coincide que en su esencia se trata de un conjunto integrado y coordinado de personas que poseen metas y objetivos comunes, cuya solución logran por la acción y cierta distribución de tareas y roles (Shein, 1985; Bartoli, 1992; Lucas Marín, 1997; Fernández Collado, 1997; Trelles, 2002).

Al tratar de definir los límites de la organización, el elemento que crea y delimita su concepto para la sociedad, Hennessy (s.f.) ubica en primer orden la comunicación, argumentando que es a través de los procesos comunicativos que se logra generar un significado compartido. Por lo que al llevar esto al plano organizacional se crea un concepto o representación mental correspondiente a una organización. Por lo que autor considera que una organización se define desde el momento en el que existe en la mente de las personas.

Coincidiendo con lo anteriormente planteado, Turner (1998) sostiene que “una organización social surge a partir de un proceso conversacional”. De esta manera, le atribuye al lenguaje la capacidad de materializar la existencia de la organización, cuando expresa: “las organizaciones sociales existen en el lenguaje, ya que al hacerlo estamos definiendo el espacio sustrato donde podemos distinguir los distintos objetos individuos y organizaciones sociales que interactúan en él” (citado en Trelles, 2002, pág. 19).

Sin embargo, estos criterios son superados por Trelles (2002), quien sin dejar de reconocer el componente comunicacional como elemento fundamental de la creación y funcionamiento de la organización, alude que es precisamente en su accionar, en su práctica transformadora de la realidad y la cultura organizacional donde se proyecta esta existencia.

Resulta imprescindible para que el proceso resulte verdaderamente efectivo, proyectar dichas acciones tanto al interior como al exterior de la organización, teniendo en cuenta los intereses y necesidades de sus diferentes públicos, así como la influencia del entorno en el que está inmersa, tanto interno como externo.

Martínez (2009) da a conocer una serie de dimensiones en la que se encuentran enmarcadas las instituciones, las cuales: “matizan, conforman, pautan, y definen su ruta, delinean unos rasgos propios, una identidad” (pág. 24). Estas dimensiones son:

*Dimensión eminentemente social:* Conjunto de personas que se reúnen de manera estable en un espacio y tiempo para el desempeño en común de una tarea, la que no podrá llegar a cumplir su objetivo sin la participación coordinada de todos, para lo que se instauran reglas de funcionamiento que definen los roles y poderes que ocupará cada persona en el desempeño de la actividad.

*Dimensión económico-financiera:* Toda organización, independientemente de la finalidad de su actividad (lucrativa, política o de bien social, tiene que tener una capacidad, aunque sea mínima, de recursos económicos que debe gestionar para desarrollar su actividad.

*Dimensión espacial (física):* Toda organización posee un espacio o lugar de desarrollo desde donde se organiza y ejecuta su actividad. Ocupa un lugar concreto, un espacio específico, donde habitan y se relacionan sus miembros. Este espacio físico está ubicado a su vez en un entorno geográfico específico que matiza también su actividad, pues está influido por la siguiente dimensión.

*Dimensión histórica:* Toda organización existe en un entorno histórico social concreto, desarrollando en su relación su propia historia interinfluenciada por las relaciones que se establecen entre los miembros que la conforman y el entorno con el que ellos se relacionan para llevar a cabo la tarea de la organización.

*Dimensión jurídica:* Toda organización existe en un entorno regulatorio concreto y se debe atener a las normas jurídicas que pautan el formato específico que puede desarrollar.

*Dimensión ética:* Toda organización, para mantener su existencia en el largo plazo, tiene que conducir sus mensajes y prácticas organizacionales en un ambiente cada vez más respetuoso de las leyes, los derechos de las personas, la calidad de vida, el respeto medioambiental y cualquier aspecto que promueva su espíritu de mejoramiento humano, más allá de las metas organizacionales que se proponga. La no observancia de esta dimensión ha obligado a muchas organizaciones a modificar sus procedimientos anteriores en pro de una actuación que mejore su imagen ética, por lo que ese cambio se ha convertido en un aspecto estratégico para su supervivencia en la sociedad actual.

Teniendo en cuenta estas dimensiones, su misión, visión y objetivos empresariales cada organización debe lograr proyectarse de forma coherente en discurso y acción, hacia sus diversos públicos.

A pesar de las diversas concepciones, perspectivas y tipologías que los teóricos sostienen acerca de la organización, el papel fundamental que se le atribuye a la comunicación en la misma aparece como una constante, un elemento común dentro de la diferencia de perspectivas, pues como menciona Trelles (2001): “la comunicación en organizaciones no solo es condición indispensable para la existencia, la vida material, la supervivencia, sino también para la vida espiritual y su enriquecimiento” (pág. 5).

Es por ello que las organizaciones deben coordinar esfuerzos para la capacitación de sus integrantes en habilidades comunicativas, así como su adecuada gestión, en aras de una mayor efectividad y eficiencia (Saló, 2000).

Es necesario destacar que esta manera de comprender la organización, así como el rol que desempeñan los procesos comunicativos en ella, ha ido evolucionando conforme al desarrollo de las diferentes teorías del comportamiento organizacional (Ver Anexo I).

Este cambio de visión ha llevado a muchos autores a estudiar e investigar el fenómeno particularmente, dotándolo de un amplio cuerpo teórico, metodológico y práctico propio, concibiéndolo como disciplina, la Comunicación Organizacional.

### **1.1.1. Un acercamiento necesario a la Comunicación Organizacional**

La Comunicación Organizacional tiene sus antecedentes a finales de la década del 30 y principios de los años 40; pero no es hasta las décadas 60 y 70 que cobra un cuerpo teórico propio con obras de mayor trascendencia; motivo por el cual se considera una de las más jóvenes disciplinas pertenecientes a las llamadas Ciencias de la Comunicación.

Su origen se debe al intento de integrar diversas disciplinas sociales, cuya práctica y fundamentación teórica era mucho más antigua, y que para el momento histórico se creía que funcionaban de manera inconexa; tales como las Relaciones Públicas, la Publicidad y el Marketing, entre otras.

Se desarrolla inicialmente en los Estados Unidos y Europa, manifestándose desde diferentes enfoques y corrientes teóricas; y más recientemente comienza a desarrollarse en América Latina, cuya producción teórica-práctica cobra protagonismo en México, Argentina y Brasil, principalmente.

Muchos han sido los autores que en el corto tiempo de vida que posee la disciplina han logrado conformar un vasto campo teórico, quedando representado desde disímiles posturas y perspectivas. Tal es el caso de Charles Redding, Frederick Jablin, Linda Putnam y James Taylor como principales exponentes de Norteamérica; Joan Costa, Justo Villafañe, Annie Bartoli, Sanz de la Tajada y Cees Van Riel en Europa y Carlos Fernández Collado, Francisco Gaudencio Torcuato, Marcelo Manucci, Javier Garrido, María Luisa Muriel y Gilda Rota en representación de América Latina.

Cuba, por su parte no se encuentra exenta de dichos estudios, y en las últimas décadas, han sido varios los autores que desde diversas perspectivas han abordado la disciplina; que tales como Irene Trelles, Hilda Saladrigas, Magda Rivero, Margarita Alonso, Yarmila Martínez, entre otros.

Se evidencia la amplia proliferación de obras y autores, que destaca su interdisciplinariedad y le impregnan al estudio y aplicación de la disciplina una vital importancia, al incidir notablemente en el desarrollo y perfeccionamiento de las organizaciones; así como en la gestión estratégica de las mismas.

Asimismo, es innegable la evolución del término Comunicación Organizacional conforme se han ido desarrollando las distintas teorías de la comunicación. Por lo que en un inicio la disciplina era vista desde una perspectiva más instrumental, donde solo tenía lugar una mera transferencia de información y la calidad de los procesos comunicativos era medida fundamentalmente por la fidelidad del sentido de la información que existía tanto en la interpretación del emisor como la del receptor; negando así el rol activo que posee el receptor como parte fundamental del proceso.

Con el desarrollo de investigaciones y la profundización en el estudio de la disciplina las perspectivas y enfoques para entenderla se han complejizado, concibiéndola como un “proceso de construcción de significados entre los miembros de la organización, cual elemento mediador y mediado en la representación de la realidad, como parte fundamental del sistema organizacional” (Trelles, 2014, pág. 19).

En este sentido, se le otorga a la comunicación en las organizaciones un doble carácter, tanto de sujeto como objeto; y constituye no solo una parte del sistema organizacional, sino que logra incidir en todas las esferas del mismo, cual vector

transversal. Además, juega un papel fundamental en la construcción de significados compartidos e interpretación de la realidad.

Por su parte, Muriel y Rota (1980), definen Comunicación Organizacional como “el sistema coordinador entre la institución y sus públicos que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, contribuir al desarrollo nacional” (pág. 31).

Es importante destacar en este caso, la intrínseca relación organización-públicos que las autoras declaran. Pues resulta evidente la codependencia existente entre ambas categorías, es imposible que una logre existir y desarrollarse sin la otra. La influencia del entorno, así como de sus diferentes públicos resulta imprescindible para la sustentabilidad y perfeccionamiento de la institución, por lo que la misma debe trazarse desde su gestión, distintas políticas, estrategias, acciones de intercambio y cooperación con sus públicos, que facilite el logro y satisfacción de los objetivos propuestos por ambos. Para lo cual se hace imprescindible que la institución maneje un sistema integrado y estratégicamente gestionado de la Comunicación Organizacional.

Saladrigas (2005) agrega que este proceso sistémico de producción e intercambio de mensajes, tiene lugar no solo al interior de las organizaciones sino también hacia su entorno exterior con el propósito de cumplir satisfactoriamente los objetivos organizacionales, lo cual incide en el fortalecimiento de la identidad y la cultura de la institución.

Restrepo de Guzmán (1995) por su parte, plantea que la Comunicación Organizacional debe ser concebida desde una perspectiva integral, es decir “permeando todas las acciones de la organización, viabilizando de manera permanente la construcción de su cultura e identidad y marcando un estilo propio de proyectarse exteriormente, o lo que es lo mismo, construir su imagen” (citado en Saladrigas, 2005, pág. 17).

Con ello, las autoras anteriormente mencionadas recalcan la importancia que para la organización posee la constante interacción con sus diferentes públicos, la retroalimentación y la necesidad de estar abierta a los diferentes cambios que pueden acontecer en su entorno. Además, destacan el papel fundamental que juega la comunicación no solo como parte de lo que Villafañe (1993) denomina

como activos intangibles de la organización, sino en el fortalecimiento de otros como la cultura, la identidad y la imagen corporativas.

Rivero (2010) es otra de las autoras que también ha trabajado el valor estratégico que posee la comunicación en el marco organizacional a la hora de generar un posicionamiento consistente y armónico de la entidad. Para ello, plantea que es necesario concebir a la Comunicación Organizacional desde dos perspectivas diferentes:

- ✓ Como un subsistema dentro del sistema general que es la empresa, que le permite gestionar todas sus acciones como una más de las funciones estratégicas de la dirección de la organización. Es en este sistema donde tienen lugar procesos de construcción de significados compartidos mediante la interacción de sus integrantes, y la relación de esta con su entorno externo. En la creación de este escenario compartido de significación, es vital incorporar la mirada y las necesidades de los públicos relacionados con la entidad. A la postre, serán estos significados compartidos los que posibiliten el otorgar coherencia a las acciones coordinadas a fin de lograr los objetivos organizacionales.
- ✓ Como eje de toda organización, lo que está dado precisamente por su carácter transversal; la comunicación es copartícipe de todas y cada una de las acciones de la entidad en su conjunto y por separado, aun cuando el objetivo o propósito de cada una de estas no sea la comunicación en sí misma. Y es que no hay gestión ni acción que no implique en sí misma comunicación en la empresa.

Esta clarificación permite observar a la comunicación desde una mirada más holística e integral, al concebirla en primera instancia como parte de la filosofía que debe adoptar la organización, en su función estratégica, enfocada, intencionada; y por otra parte entender su dimensión de planificación transversal como parte integral de todos los procesos organizacionales.

Todo lo que se ha ido trabajando hasta el momento evidencia el carácter transversal de la Comunicación Organizacional, por lo que su objeto de estudio va dirigido hacia el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las variables que integran los procesos comunicativos en las organizaciones, con el propósito a fin de fortalecer la relación entre sus diferentes públicos, para

optimizar el funcionamiento de la institución y fortalecer su identidad (Trelles, 2001).

Es evidente que la comunicación más que una herramienta eficaz constituye un recurso básico para toda organización, y parte de esta utilidad se debe a las funciones fundamentales que desempeña dentro de las mismas. Dichas funciones son categorizadas por Trelles (2001) de la siguiente forma:

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

Es importante señalar que las funciones que posee la Comunicación Organizacional, entendidas por Fernández Collado (1997) como lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación; forman parte imprescindible de su gestión estratégica.

Para Saló (2000) la Comunicación Organizacional implica además, la creación de relaciones e intercambios que repercuten en la generación de nuevas realidades y que facilitan el logro de los diferentes propósitos comunicacionales de la organización, mediante la adecuada utilización de diversas técnicas de comunicación, así como de la gestión de mensajes productivos que ayuden al proceso de toma de decisión, el fortalecimiento de la cultura y el cambio de conductas de los diferentes públicos de la entidad.

Por su parte, Smith (1990) citado en Saló (2000) resume los requisitos básicos que a su consideración deben estar presentes en la aplicación de la Comunicación Organizacional, los cuales son:

- ✓ La comunicación ha de ser un componente fundamental en el proceso directivo y estar integrada en la gestión.
- ✓ Los altos directivos deben legitimar al comunicador.

- ✓ La comunicación ha de ser un proceso global, permanente y planificado.
- ✓ Todos los directivos deberían responsabilizarse de la comunicación.
- ✓ Las cuestiones de negocios prioritarias deberían ser el contenido central del programa de comunicación.
- ✓ El proceso de comunicación debería ser evaluado regularmente.
- ✓ El comunicador tendría que asumir, además de su ya clásico rol, los servicios de asesoría, consultoría, y formación del resto de la organización.

Desde esta perspectiva, se resalta el carácter sinérgico y transversal de la comunicación, al integrar la gestión de la comunicación a la gestión organizacional. Además, se aboga por su legitimización al ser considerado un proceso que no solo depende del comunicador, sino que debe contar con gran apoyo por parte de la administración.

Se deben tener en cuenta además la adecuada gestión de los diferentes ámbitos que conforman la Comunicación Organizacional: el ámbito interno y el externo (Muriel y Rota, 1980; Saló, 2000; Trelles, 2002, 2014; Martínez, 2009; López, 2010; Rivero, 2010).

La comunicación interna es aquella que ocurre al interior de la organización, entre sus públicos internos, y por tanto centra su atención en los flujos verticales (tanto ascendentes como descendentes), horizontales y transversales, los canales, las relaciones entre trabajadores y directivos, y la relación que tienen estos procesos con el clima y la cultura organizacional.

Esta tiene como propósito fundamental “la coordinación interna con objeto de hacer más eficiente la operación de la institución” (Muriel y Rota, 1980, pág. 49). López (2010) considera que la comunicación al interior de las instituciones desempeña un papel fundamental para conseguir estabilidad y lograr los fines organizacionales, al propiciar la información necesaria para que los trabajadores cumplan los roles y tareas encomendados.

Por otra parte, Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez (2005) abogan por la importancia de la incorporación de la comunicación interna como elemento central en la dirección y gestión de las organizaciones, pues la comunicación es esencial para obtener cooperación y consenso entre los miembros de la organización y el logro de un clima laboral favorable, lo que incide en altos

niveles de compromiso, motivación, sentido de pertenencia y participación; aspectos fundamentales para aumentar la eficiencia y la eficacia de la organización.

Es por ello que:

La gestión de la comunicación interna implica por parte de la dirección general un esfuerzo constante de contacto directo con los empleados, de transmisión adecuada de información a todos los niveles de la organización, de creación de cultura interna, de generación de mecanismos estables de escucha, de clima interno y de animación para asegurar la difusión de la imagen y los valores de la empresa o de la institución (Saló, 2000, pág. 176).

La comunicación externa, por su parte, incluye todos los procesos comunicativos que tienen lugar entre la organización y sus públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones para proyectar una imagen favorable y promover sus productos o servicios.

Según Muriel y Rota (1980) esta dimensión tiene como: “contribuir a la coordinación de la institución con el macrosistema o sociedad para que esta a su vez alcance sus objetivos” (pág. 49).

Trelles (2014) le atribuye gran importancia a la comunicación externa, pues considera que la misma propicia el conjunto de inputs (o estímulos, elementos que alimentan la organización) y outputs (o respuestas de la entidad a la sociedad).

De esta forma, la organización recibe de su entorno externo toda la información material que necesita para su funcionamiento, dígase energía, materia prima, recursos humanos, entre otros; además de fuentes enriquecedoras en el plano de la conciencia como la historia, el acontecer nacional; elementos que forman valores imprescindibles para la supervivencia y el fortalecimiento de la identidad. Es entonces que devuelve a la sociedad productos o servicios, que la benefician porque contribuyen a la solución de problemas sociales. Además, “retorna aquellos símbolos y valores de la sociedad, y los devuelve enriquecidos y transformados (...), en una relación dialéctica sistemática y continua” (Trelles, 2014, pág. 100).

En sentido general, es necesario concebir estos dos ámbitos desde un enfoque sinérgico e integrado, pues solo de este modo se logra el equilibrio entre la

estabilidad y el cambio que le permite a la organización mantenerse susceptible a los cambios del medio.

Por tanto, Trelles (2014) asegura que el estudio de la comunicación en las organizaciones, el reconocimiento de su transversalidad y el accionar consecuente en este campo es tan útil como necesario, pues el “adecuado funcionamiento de la comunicación marca diferencias en lo económico y en lo espiritual en la eficiencia de empresas e instituciones, así como en la obtención de altos niveles de participación de todos los públicos en función de mayor consenso e implicación” (pág. 13).

Es importante destacar que la evolución de la Comunicación Organizacional como disciplina ha estado marcada por diferentes escuelas teóricas enfocadas en su estudio (Ver Anexo II). Todas basadas en diferentes concepciones y modos de organizar los procesos comunicativos en las organizaciones y que de una forma u otra han logrado incidir en los distintos modelos de la gestión de la Comunicación Organizacional.

## **1.2. Gestión de la Comunicación Organizacional**

En toda organización existe comunicación, en tanto intercambio de mensajes que tiene lugar en, hacia y desde la organización. Lo cual no significa que la misma está siendo gestionada.

La gestión de la comunicación implica una administración planificada e intencional de los mensajes en correspondencia con los objetivos organizacionales propuestos, un manejo consciente a nivel de la gerencia y objetivos y finalidades específicas por tipo de públicos (Martínez, 2009).

A este criterio se suma López (2010), quien considera que se trata de una responsabilidad compartida por todos los departamentos de la organización, aunque debe ser específicamente gestionada por profesionales en la materia. Este proceso es suma importancia para la organización, ya que contribuye al logro de los objetivos propuestos, la integración y participación de los individuos y el fortalecimiento del sentido de pertenencia y la construcción de una imagen favorable.

Muchos han sido los autores, que han tratado el tema de la gestión de la comunicación en las organizaciones, tal es el caso de Goldhaber (1984),

Gaudencio (1986), Krohling (1987), Bartoli (1992), Piñuel (1997), Villafañe (1993, 1997, 1998, 1999, 2000) y Costa (2001).

Goldhaber (1984) aboga por la necesidad del equilibrio entre los flujos de comunicación y los tipos de mensajes. Partiendo de esta base, el autor estudia de manera extensa dichos elementos y propone una tipología minuciosa, con el fin de ayudar a comprender mejor el fenómeno. Sin embargo, este modelo peca por su falta de concreción y su abordaje fundamentalmente teórico, además de que le brinda excesiva atención al ámbito interno (Trelles, 2002).

A diferencia de Golhaber, Gaudencio (1986) y Krohling (1987) plantean modelos con un marcado carácter integral de la comunicación pero orientados hacia las relaciones con el ámbito externo de la organización y la planificación.

Trelles (2002) considera que las principales limitaciones de ambos modelos son la imprecisión y la profundización más en el proceso de diagnóstico que en el de planificación.

Bartoli (1992) plantea un modelo con marcada influencia del enfoque sistémico, donde destaca la estrecha relación existente entre la comunicación y la organización; y la similar importancia que le atribuye a la gestión de los procesos comunicativos que tienen lugar tanto al interior como al exterior de la organización; con el propósito de potenciar la implicación y motivación de los trabajadores, contribuyendo al fortalecimiento de la identidad organizacional.

Un caso similar constituye el modelo propuesto por Piñuel (1997), quien considera que la gestión de la comunicación es una herramienta estratégica que contribuye al cumplimiento de los objetivos generales y a la eficiencia institucional. Este modelo se basa en la condición mediadora de la comunicación, presente en todos los procesos organizacionales, además de su relación dialéctica con el entorno, los subsistemas internos y el sistema social de producción. A pesar de que la propuesta constituye un referente por su profundidad, no logra concretarse en la práctica por carecer de operabilidad (Trelles, 2002).

Una visión más contemporánea del fenómeno es percibida por Villafañe (1993, 1997, 1998, 1999, 2000; citado en Trelles, 2002) y Costa (2001), autores que se adhieren al enfoque sistémico cultural y cuyos estudios van principalmente dirigidos hacia el tratamiento y fortalecimiento de la imagen.

Por su parte, Villafañe ofrece una propuesta, que constituye al decir de Trelles (2002): “una de las más sólidas y coherentes aproximaciones al tema” (pág. 24). Este autor concibe la gestión de la comunicación corporativa desde una perspectiva sinérgica e integrada al definirla como una actividad cuyo objeto es el control de la imagen a través de una práctica comunicativa integral y programada. También le confiere marcada importancia a la cultura en las instituciones y resalta su estrecha relación con la comunicación.

En esta misma línea se desplaza Costa (2001), quien también le atribuye gran importancia al carácter sistémico y transversal de la comunicación para el logro de una imagen corporativa favorable. Para el autor, todos los elementos de la organización se encuentran en estrecha relación, así como con el entorno. Dicha interrelación logra afianzarse e integrarse a la estrategia organizacional conformando lo que denomina *sistema integrado de comunicación*.

En su modelo comparte además los valores estratégicos del nuevo paradigma, *el paradigma del siglo XXI*, los cuales son: la Identidad, la Imagen, la Acción, la Comunicación y la Cultura.

El aporte de estos autores (Villafañe, 1993, 1997, 1998, 1999, 2000 y Costa, 2001) a la gestión de la Comunicación Organizacional consiste en la puesta en práctica de modelos concebidos desde un enfoque sinérgico, integral y planificado que abarcan la identidad, la imagen y la cultura como ejes decisivos y determinantes en la gestión de comunicación, superando de esta manera las propuestas precedentes.

No obstante, la diversidad de teóricos que desde una perspectiva u otra han abordado el tema, la mayoría coincide en que los principios fundamentales que distinguen la gestión de la Comunicación Organizacional son los siguientes:

- ✓ Claridad en cuanto al concepto de comunicación con el que se opera.
- ✓ Establecimiento de políticas de comunicación, en muchos casos como vector transversal al resto de las políticas.
- ✓ Atención al enfoque sinérgico, y a la integralidad y coherencia de la comunicación en organizaciones.

- ✓ Vinculación entre la gestión de comunicación y la gestión empresarial o dirección funcional de la organización.
- ✓ Diseño de la estrategia y objetivos de comunicación en el contexto de la estrategia y objetivos generales de la entidad, a partir de la realización de estudios diagnósticos de comunicación.
- ✓ Conocimiento de los públicos, considerando entre estos tanto a los internos como a los externos.
- ✓ Planificación de las actividades de comunicación en función del logro de objetivos por tipo de públicos.
- ✓ Definición de los resultados esperados, costos y plazos de realización de las actividades comunicativas.
- ✓ Establecimiento de adecuados mecanismos de control y evaluación de las acciones y planes de comunicación (en Trelles, 2014, págs. 120-121).

Cuba, por su parte, no se encuentra exenta del fenómeno, y diversas autoras han referido y trabajado la importancia de la Comunicación Organizacional; algunas de ellas incluso han propuesto modelos teóricos-metodológicos para su gestión en la empresa cubana contemporánea.

Las principales autoras que han trabajado el tema son Trelles (2002, 2014), Saladrigas (2005), Rivero (2010) y Martínez (2009); esta última aunque no desarrolla un modelo de gestión de la comunicación, realiza una propuesta que destaca considerablemente por su operabilidad.

El modelo propuesto por Trelles (2002, 2014), que toma como fuentes nutricias los estudios teóricos de Comunicación Organizacional y su gestión de otros autores, aunque estratégicamente ajustados a la realidad empresarial cubana; parte de dos dimensiones fundamentales: una *dimensión teórica* y una *dimensión funcional*.

Con respecto a la primera dimensión, su principal aporte reside en los postulados que defiende, al abogar por la puesta en práctica de un enfoque sistémico-cultural de la comunicación, considerando a la cultura como una parte esencial de la organización, no como mero atributo de ella; la integración de la gestión de

la comunicación a la gestión organizacional; la búsqueda de la participación e implicación de los miembros de la institución. Además recalca la importancia de la retroalimentación efectiva, tanto desde el entorno interno como desde el externo (Trelles, 2014).

Por otra parte, el aporte fundamental de su *dimensión funcional*, radica en la definición de una instancia encargada de velar por el cumplimiento de las funciones de la Comunicación Organizacional: la Dirección de comunicación, la cual debe mantenerse en constante interacción con la alta Dirección de la organización. Sin embargo, la ubicación exacta que debería ocupar dentro del organigrama de la institución o el tamaño que debe tener, son elementos que la autora considera que deben ser tratados por la entidad con flexibilidad y realismo, teniendo en cuenta las necesidades y características particulares de la misma.

La propuesta de Saladrigas (2005) enfatiza en la fase diagnóstica o de investigación de la gestión de la comunicación, sentando las bases teórico-metodológicas de un enfoque humanista, crítico y transformador de las relaciones y mediaciones comunicativas, teniendo en cuenta la realidad nacional, pero sin desdeñar los estudios más innovadores del ámbito internacional.

Saladrigas (2005) identifica cinco componentes para investigar en organizaciones cubanas: el axiológico, el epistemológico, el teórico, el metodológico y el componente técnico; los cuales han pautado y legitimado la práctica investigativa y la producción de conocimientos (Saladrigas, 2005).

Otra de las autoras que también ha tratado el tema es Rivero (2010), la cual sistematiza cada una de las fases que integran el proceso de gestión de la comunicación en las organizaciones; pero su aporte fundamental reside en la propuesta de bases teóricas-metodológicas a tener en cuenta en la fase de medición o evaluación, entendiéndola como un componente esencial de la gestión de la comunicación que debe estar presente durante las restantes etapas del proceso.

En la dimensión teórica de su modelo declara una serie de presupuestos de la gestión de la comunicación que constituyen base para la evaluación; los cuales

son los principios, las políticas, las responsabilidades, las tareas, los procesos y los procedimientos de comunicación.

En cuanto a sus bases metodológicas plantea cuatro objetos de medición/evaluación: supuestos organizacionales sobre comunicación, la gestión de comunicación en sí misma, evaluación de productos y resultados, y evaluación de impacto.

Por su parte, Martínez (2009) considera que la gestión la comunicación es:

(...) administrar los mensajes que ocurren, en forma de estrategias, políticas, programas, campañas, donde a través de la dosificación de mensajes se cumplan metas institucionales. Es prever, planificar, organizar, administrar, evaluar y controlar estas acciones de comunicación en pos de garantizar la mayor eficacia comunicativa de la organización (Martínez, 2009, pág. 113).

A los postulados de esta última autora se adhiere la presente investigación, pues la misma brinda gran importancia a la comunicación integrada entre todas las áreas de la organización, la coherencia entre los discursos que se trabajan en, desde y para la misma y resalta el papel del Dircom como figura principal en la coordinación de todas las formas de Comunicación Organizacional.

La autora resalta la pertinencia de la gestión de la comunicación para la empresa cubana moderna, a través de las siguientes razones:

- ✓ La Comunicación Organizacional permite a las instituciones crear un sistema interno de comunicación en la que los mensajes fluyan de manera coordinada para desarrollar eficazmente la labor para la que ha sido creada, convirtiéndose en una herramienta de gestión para la dirección.
- ✓ Permite focalizar problemas o barreras que obstaculizan a la organización en su avance hacia el logro de sus metas, y facilita la concertación de todas las instancias para su solución. De esa forma el comunicador institucional deriva en facilitador por excelencia de la dinámica de la organización.
- ✓ Controla y regula procesos de conformación-consolidación de identidad por medio de vías que aparecen en la cotidianeidad de la empresa.
- ✓ Otorga un carácter profesional a la actuación empresarial de las organizaciones, a través del manejo de códigos visuales y de comportamiento, que hoy emergen como problemática de la institución y

como aspectos que deben incluirse en el análisis de la proyección empresarial.

- ✓ Retroalimenta a la organización sobre aspectos del entorno que puedan constituir elementos que influyan tanto en la cotidianeidad como en la proyección estratégica de la institución (pág. 116).

Es necesario destacar que, independientemente de los enfoques o modelos a los que se adscriben los diferentes autores abordados, la mayoría coincide en que la gestión de la Comunicación Organizacional está conformada por diferentes fases, las mismas son: la investigación o diagnóstico, la planeación o planificación, la ejecución o implementación y la evaluación o medición.

De acuerdo a las características particulares de la presente investigación y los objetivos planteados por la misma, se realiza un análisis de las dos primeras fases.

### **1.2.1. Diagnóstico de la Comunicación Organizacional.**

El Diagnóstico o Investigación de comunicación constituye la primera de las fases de la Gestión de la Comunicación Organizacional. Es el punto de partida y los resultados obtenidos en él, condicionarán el resto de la investigación; por lo que la efectividad de todo el proceso dependerá de su adecuada realización.

Según Martínez (2009) el Diagnóstico de la Comunicación Organizacional es:

(...) una herramienta que permite a la dirección de la institución conocer de dónde se parte, que es lo que se ha alcanzado, cuáles son las barreras que impiden un desarrollo eficaz de la comunicación, para conjurar todo su sistema en función de los objetivos y metas de la organización (pág. 128).

Se trata de una “fotografía” de la entidad para conocer el estado actual real de la comunicación, así como sus principales potencialidades y debilidades. Al realizar este análisis no solo se logra observar lo negativo de la organización, sino lo que posee y muchas veces pasa desapercibido y no se aprovecha.

Aunque la mayoría de las veces se recurre a ella en momentos de crisis, la investigación en comunicación puede ser utilizada para detectar a tiempo posibles problemáticas futuras, por lo que también posee marcado carácter preventivo.

Con el Diagnóstico de comunicación se busca conocer la realidad de la organización, profundizando en aspectos como Cultura, Clima e Identidad, los

supuestos organizacionales sobre la comunicación, así como el estudio de las necesidades y expectativas de los públicos con relación a la información y la comunicación (Rivero, 2010).

La información que se obtiene como resultado de la Investigación debe ser clara, precisa, oportuna; o al decir de Arribas (2000) debe ser fácilmente accesible y debe poseer un coste de obtención inferior a la utilidad que brinda. Esta información puede apoyar al Sistema de Comunicación de la organización para:

- ✓ Diagnosticar a la institución, su contexto y su función como elemento del desarrollo nacional.
- ✓ Interpretar el estado general de las relaciones de la institución con sus públicos y diagnosticar las áreas problemáticas de estas relaciones.
- ✓ Diseñar políticas de comunicación realistas y acordes con los objetivos de la institución, sus públicos y el desarrollo nacional.
- ✓ Planificar y programar acciones realistas de comunicación acordes con las políticas, metas y objetivos, tanto de la institución como de la comunicación institucional.
- ✓ Diseñar estrategias de comunicación eficaces, eficientes y efectivas para lograr las metas y objetivos.
- ✓ Evaluar periódicamente las políticas, planes, estrategias y objetivos de comunicación de la institución (Muriel y Rota, 1980, pág. 102).

Resulta evidente la pertinencia de realizar el Diagnóstico de Comunicación Organizacional, pues el mismo permite evaluar el estado de la comunicación y analizar en qué medida este se corresponde con los objetivos y el desarrollo organizacional de la entidad. Solo así, se podrán desarrollar acciones estratégicas que posibiliten procesos comunicacionales beneficiosos para la organización con y entre sus diversos públicos (Martínez, 2009).

Muriel y Rota (1980), por su parte, consideran que el Diagnóstico o Investigación constituye una herramienta fundamental para el logro de los propósitos de la comunicación institucional puesto que le permite conocer a la institución si los plazos y recursos para el logro de estos propósitos son realistas o necesitan ser redefinidos; cuáles estrategias deben ser puestas en marcha; cuáles acciones y actitudes deben ser enfatizadas o unificadas en vista de dichos objetivos y cuáles

mensajes deben ser enviados, a través de cuáles canales o medios deben ser transmitidos y a cuáles públicos deben ser dirigidos.

El Diagnóstico permite que la organización comprenda quién es, lo que desea alcanzar en corto, mediano y largo plazo y los recursos con los que cuenta para lograrlo. Es decir, que tiene la oportunidad de replantear su proyecto; integrando, coordinando y optimizando todos los mensajes que se generan desde las diversas áreas de la organización hacia los diversos públicos con los que interactúa.

Al lograr conseguir la coherencia entre todos los discursos que maneja y su propio accionar, la institución puede integrar estratégicamente la gestión de la comunicación a la gestión organizacional, en una relación armónica y sinérgica. Aún así, son muchos los casos en los que debido a la poca importancia que se le brinda a la comunicación en las instituciones, este tipo de trabajo es llevado a cabo por personal no capacitado específicamente en temas de comunicación. Incluso cuando se solicitan los servicios de algún especialista o equipo de especialistas de la disciplina, los resultados no son puestos en común con la gran mayoría de los integrantes de la organización, sino que poseen como finalidad satisfacer a los directivos que lo exigen, o bien facilitar un proceso burocrático.

Prieto (1990) por su parte, da a conocer dos tipos de diagnóstico de acuerdo al grado de participación de los individuos, ellos son: el diagnóstico pasivo y el diagnóstico participativo.

El primer tipo de diagnóstico se lleva a cabo por especialistas, concibiendo a los integrantes de la organización como objeto de análisis sin proponer su participación en el proceso; por lo que los sujetos analizados serían solo proveedores de la información necesaria para la investigación. Es un proceso sistemático orientado al reconocimiento de una determinada situación y sus causas.

Al contrario del diagnóstico pasivo, el participativo se basa en la colaboración entre los especialistas que intervienen y los sujetos miembros de la organización, localizando el foco de atención en estos últimos. A través del análisis de sus necesidades y la problematización de su situación y contexto, los sujetos sacan conclusiones y colaboran con el trabajo de los especialistas encargados de esta

tarea. Los integrantes de la institución ofrecen su ayuda y brindan información sabiendo en qué y para qué será utilizada, posteriormente reciben las conclusiones y se las apropian para continuar problematizando su realidad.

Rivero (2010) destaca la importancia de lograr también la sinergia entre la investigación interna, analizando aspectos referidos a la cultura, el clima e identidad organizacional; y la investigación externa, al tener en cuenta la imagen de la entidad entre sus públicos estratégicos, su presencia en medios de comunicación, así como la percepción que el mercado tiene de ella.

En la presente investigación se realiza un diagnóstico de comunicación pasivo y se hace una investigación de los ámbitos interno y externo de la organización, siguiendo los indicadores propuestos por Martínez (2009).

En su propuesta incluye un primer análisis general de la organización; cuál es su razón social, sus objetivos, si tiene formulado un planteamiento estratégico a nivel organizacional y si tiene estructurada consistentemente su actividad. La autora plantea que si no se hace este primer análisis, difícilmente se podrán sugerir cambios sustanciales en términos de comunicación.

Luego se procede a analizar el nivel de conocimiento que se tiene sobre la actividad de comunicación, sus áreas de influencia y su importancia para el desarrollo de la institución. En este sentido la autora expresa la importancia de que los resultados obtenidos sean lo más cercanos posible a la realidad, pues si el investigador tiene un conocimiento distorsionado no podrá sugerir políticas, objetivos y acciones que se adecuen completamente a los intereses y necesidades de la organización en relación con sus públicos y quedarán espacios que se manejarán de forma espontánea y que pueden influir en la conformación de una imagen distorsionada.

“La ventaja principal de un diagnóstico de este tipo es que necesariamente atraviesa a la institución” (Martínez, 2009, pág. 129).

Terminada la etapa de Diagnóstico se da paso a la siguiente fase: la Planificación de la Comunicación Organizacional.

### **1.2.2. La Planificación de la Comunicación Organizacional**

Una vez se recopila y procesa toda la información necesaria en la fase diagnóstica se prosigue a la etapa de la Planificación de la Comunicación Organizacional.

“La planificación es una herramienta guía para la organización, esta ordena los pasos y los medios partiendo del diagnóstico previo” (Rivero, 2010, pág. 33). La autora plantea que durante esta etapa se define el desarrollo y la secuencia de un conjunto de acciones estructuralmente racionales que contiene elementos informativos y de juicio, con la finalidad de obtener determinados objetivos en materia de comunicación en el tiempo y el espacio, respondiendo a una visión, un proyecto sólido de futuro a mediano o largo plazo.

Se trata entonces de un planteamiento acerca de los quehaceres de la organización con sus respectivos públicos estratégicos, además de la formulación de los distintos modos de hacerlo, las personas responsables de hacerlo y los medios y presupuestos con los que se cuenta para hacerlo; con el objetivo de erradicar la aleatoriedad y espontaneidad en la institución.

Rivero (2010) aboga por el planteamiento de objetivos de comunicación vinculados con las Áreas de Resultados Claves (ARC) declarados en la planificación, o sea lograr la correspondencia entre los objetivos comunicacionales y los objetivos organizacionales.

Para ello es imprescindible conocer el estado de los procesos comunicativos en la institución y cómo estos pueden ayudar al logro de los objetivos propuestos, además se deben prever las posibles reacciones de los públicos estratégicos ante determinadas decisiones de la dirección y qué respuesta tendría esta para ellos.

Muriel y Rota (1980) plantean que la Planificación se compone de ciertos elementos esenciales para desarrollar su actividad. Estos elementos son las metas (logros a largo plazo que se desean alcanzar en materia de comunicación, objetivos (logros a corto plazo), estrategias (alternativas de operación para alcanzar las metas y objetivos), tácticas (conjunto de acciones concretas que constituyen la estrategia) y planes (resultado final del proceso de planificación).

Por dicho motivo Martínez (2009) propone que la Planificación “la debe coordinar el Dircom en caso de que exista en la institución, o el responsable de gestionarla, más allá del cargo formal que ocupe, e incluir la participación de todas las partes implicadas” (pág. 133), pues de ello va a depender el realismo de las metas y las posibilidades prácticas de cumplirlas.

Desde esta perspectiva se introduce un enfoque básico desde el cual concebir la Planificación de la Comunicación Organizacional, el enfoque sinérgico, entendiéndose como la “concentración de la dirección de la comunicación en un centro coordinador de la esfera, que se ocupa de la planificación y diseño de un discurso coherente. Se posibilita así un mejor empleo de recursos y una retroalimentación más efectiva” (Trelles, 2001, pág. 178).

La autora defiende la aplicación de este enfoque tanto a la gestión organizacional como a la gestión de la comunicación, ya que el mismo mejora el funcionamiento de los canales de comunicación y la coordinación de los elementos del sistema; además de que influye en el mejoramiento de la capacidad de respuesta de cada uno de los componentes internos de la institución y permite perfeccionar y solidificar las relaciones con el exterior.

Es así como al integrar este enfoque al proceso de Planificación de la Comunicación, se pueden observar varias ventajas:

- ✓ Coordinación de esfuerzos y optimización del uso de los recursos.
- ✓ Toma de conciencia de la razón de ser de la organización.
- ✓ Conocimiento del nivel de logro de los objetivos.
- ✓ Aumento del nivel de interacción entre los miembros de la organización.
- ✓ Ampliación del nivel referencial de los líderes y dirigentes, en función del conocimiento del ambiente externo y las oportunidades existentes para la empresa (Díaz, s.f., citado en Trelles, 2001, pág. 179).

Se hace pertinente entonces, la Planificación de la comunicación en las organizaciones debido a su carácter movilizador tanto de esfuerzos, como de recursos, por lo que posibilita el aumento del nivel de participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones e implicación en todos los procesos en los que se involucra la institución.

La Planificación de la Comunicación Organizacional permite conocer si los objetivos comunicacionales y organizacionales propuestos se van alcanzando, o si se presentan ciertas barreras o dificultades en el logro de los mismos. Además de que viabiliza la exploración del entorno externo y ofrece la posibilidad de conocer cómo se percibe la organización en sus correspondientes públicos externos.

Rivero (2010) por su parte plantea que la Planificación “constituye un instrumento para el control, seguimiento y evaluación objetiva de las actividades” (pág. 35). Sin embargo, destaca la existencia de ciertas modalidades que constituyen tipologías de la misma. Tal es el caso de la Planificación Estratégica y la Planificación Operativa.

Se concibe la Planificación Estratégica como un proceso complejo a nivel macro y que incluye plazos de tiempo más largos. Mientras que la Planificación Operativa es aquella que incluye la formulación de los planes y la programación de las actividades.

En el caso de la presente investigación y teniendo en cuenta los objetivos planteados en la misma, se procede a realizar la Planificación Estratégica, mediante la realización del Manual de Gestión de la Comunicación.

#### **1.2.2.1. Manual de Gestión de la Comunicación Organizacional.**

El Manual de Gestión de la Comunicación Organizacional (MGC) es el: “documento que administra, que establece tareas, roles, que regula en definitiva la actividad de comunicación en la organización ante sus públicos de relación” (Martínez, 2009, p.140).

Por su parte, Villafañe (1999) considera que el MGC constituye, junto al Manual de Identidad y el Programa de Cambio de la Cultura Corporativa, uno de los programas que permite configurar la personalidad corporativa de la una organización.

El autor considera que se trata de una declaración expresa de la política comunicativa de una organización, pues el mismo contiene el “aparato normativo que regula cómo ha de ser la praxis comunicativa de una empresa, desde el punto de vista conceptual, formal y funcional, para lograr transmitir una imagen homogénea a través de su comunicación” (Villafañe, 1999, pág. 95).

Se trata de una herramienta básica que sienta las bases comunicativas y dicta todas las formas de expresión y manifestación de la organización. Es un instrumento para la gestión profesional de la comunicación y la imagen corporativas de una empresa de acuerdo a la definición normativa de su propia práctica comunicativa.

De esta forma, el MGC cumple con diversas funciones, las cuales son:

- ✓ Formalizar la política de comunicación e imagen de la empresa, normalmente por un período plurianual.
- ✓ Afianzar un estilo propio de comunicación para identificar y diferenciar a la organización.
- ✓ Esquematizar a la organización de la comunicación.
- ✓ Normalizar la práctica comunicativa prescribiendo normas sobre cómo debe ser esta (Villafañe, 1999, pág. 96).

La implantación del MGC en las organizaciones constituye un cambio de gran magnitud en la práctica comunicativa de las mismas y sus correspondientes departamentos. Es por ello que debe irse aplicando de manera gradual, buscando el consenso entre todos los miembros implicados, no sin antes explicar y debatir ampliamente con ellos su contenido e importancia.

Es importante destacar que el MGC es un instrumento concebido para su revisión y actualización constante, por lo que su propio diseño material debe posibilitar este proceso. Es por ello que Villafañe (1999) sugiere que debería encontrarse en la red informática corporativa para facilitar no solo la redacción y actualización de posibles cambios, sino también el acceso a él desde cualquier departamento autorizado de la organización.

Rivero (2010) aboga por el diseño e implementación del MGC en las organizaciones debido a su valor estratégico y su eficacia como herramienta de gestión. El mismo posibilita dejar atrás la concepción de la comunicación como acciones aisladas y dispersas; y trabajarla mediante la formulación previa de un procedimiento de comunicación, que de manera explícita, interrelacione todas las herramientas de comunicación a implantar en la empresa u organización superior.

De esta forma el MGC permite erradicar en la organización concepciones y prácticas que aboguen por la espontaneidad y aleatoriedad de la comunicación, y posibilita la transversalidad de la misma.

En la presente investigación se tiene en cuenta los indicadores propuestos por Martínez (2009), para la conformación del MGC. Cabe aclarar que la propuesta de la autora, tanto para el diagnóstico como para el MGC, incluye indicadores relacionados con la imagen y la identidad que no se trabajan en esta

investigación, pues las dimensiones que abarcan, conllevan un análisis más profundo.

### **1.3. Gestión de la Comunicación Organizacional en los medios de comunicación.**

Los medios de comunicación de masa poseen gran impacto e influencia en los procesos sociales de la actualidad. Tanto los medios tradicionales como las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), forman parte de un complejo sistema comunicativo que sitúa el foco de su atención en la búsqueda de la información, el entretenimiento y la divulgación de todas las esferas de la vida contemporánea.

Según Saperas (s.f. en Saló, 2000) este sistema de comunicación actúa de manera integrada e interconectada cual sistema nervioso de la sociedad y su acceso abre las puertas de la modernización y de la competitividad social, económica y científica.

“Los medios de comunicación observan, seleccionan, tratan y dan formato a aquellos acontecimientos y a aquellos conocimientos que se definen por ser los de mayor interés para el amplio abanico de sus públicos” (Saperas, s.f. en Saló, 2000, pág. 88).

De esta forma se destacan un cúmulo de funciones sociales que aportan los medios al desarrollo de las actividades cotidianas de la población. Estas funciones, han sido tratadas por distintos autores desde diferentes perspectivas. Desde una óptica más funcionalista se encuentran las trabajadas por (Lazarsfeld & Merton, 1957): vigilancia del entorno, correlación de los acontecimientos y transmisión de la herencia cultural. Wright (1960), por su parte se refiere a las funciones de advertencia, instrumental, moralizante, editorializante, movilizadora, atribución de estatus, otorgamiento de prestigio y entretenimiento. Desde una perspectiva más contemporánea se pueden citar las funciones de informar, entretener, ficcionar, promocionar, educar, divulgar y de consumo cultural tratadas por Saperas (s.f. en Saló, 2000).

A pesar de las diferencias en cuanto a las posturas de los diferentes teóricos, todos coinciden, de una forma u otra, en que se trata de aquello que la sociedad espera de los medios, tanto en lo relativo a sus objetivos utilitarios o normativos (Gallego, 2017).

De esta manera, los medios se erigen como una forma de organización social. Como se ha trabajado en epígrafes anteriores, las organizaciones incluyen un conjunto integrado y coordinado de personas con metas y objetivos comunes, que para su consecución lleva a cabo ciertas actividades de acuerdo a normas preestablecidas y una diferenciación de roles.

En el caso específico de los medios, se puede hablar de actividades de producción cultural e informativa llevadas a cabo por comunicadores masivos de diferentes tipos y dirigidas a una audiencia dentro de un marco de regulación y costumbres (McQuail, 1987).

McQuail (1987) plantea que los medios como institución se dedican a la producción y distribución de conocimiento en forma de información, ideas, cultura; tanto para satisfacer necesidades sociales colectivas como a demandas individuales. Asimismo se interesa por dar tratamiento a temas sobre los que exista una formada opinión pública, o bien puede trabajar en función a incidir en ella, e inclusive a generarla en algunos casos.

Es innegable, por tanto, el grado de influencia social que poseen los medios, demostrado tanto mediante impactos comunicativos particulares o mediante el proceso de acumulación de impactos (Saperas, s.f. en Saló, 2000).

Al respecto, el autor explica que esta influencia social puede ser evaluada en dos niveles diferenciados: la influencia de los comportamientos, actitudes y opiniones y la influencia de los conocimientos.

La influencia de los medios en los comportamientos, actitudes y opiniones de sus públicos está dada en el reforzamiento de los comportamientos previamente presentes en el público.

La actuación de los medios como mediadores de la realidad y la audiencia, juega un papel fundamental en la movilización de los grupos sociales, la estimulación de la función que ejercen los líderes de opinión, la activación y motivación de los grupos sociales más interesados en la actualidad dando la información sobre las instituciones y creando interés en el público por saber más información sobre estas instituciones (Saperas, s.f. en Saló, 2000).

Por otra parte, la influencia cognitiva de los medios está dada por el poder que tienen los mismos para generar cierto grado de dependencia en sus públicos

para conocer el entorno que resulta de difícil acceso directo debido a su complejidad o lejanía (Saperas, s.f. en Saló, 2000).

Todo lo que se ha venido trabajando, reafirman la pertinencia e importancia de los medios en la sociedad, el alto grado de influencia e impacto que en la cotidianidad es capaz de alcanzar; siendo una de las principales condicionantes el alto contenido comunicativo que posee.

Es por ello que, en la búsqueda de que los medios logren proyectarse hacia sus públicos de manera estratégica y cumpla satisfactoriamente las funciones sociales que posee como institución, resulta imprescindible procurar la gestión adecuada de la Comunicación Organizacional; pues el cumplimiento de objetivos tan abarcadores como los que poseen los medios de comunicación no se lograría sin contar con estrategias bien planeadas, implementadas y controladas.

Sin embargo, la realidad de la praxis demuestra que:

(...) en los medios de comunicación -cuya materia básica es la información y una de sus razones fundamentales es informar- no siempre se observa la preocupación por elaborar de forma consciente y seria las directrices que rijan tanto los flujos comunicativos al interior del medio, como con sus públicos externos potenciales; que en este último caso, son mucho más que el producto comunicativo que le ofrecen (Gallego, 2017, pág. 1090).

En la actualidad, donde los cambios tienen lugar de manera constante y vertiginosa es necesario tener en cuenta las condiciones contingenciales. El cambio de paradigma de las escuelas del comportamiento organizacional, guarda estrecha relación con los cambios acontecidos en las teorías de la comunicación de masas.

La comunicación de masas pasó de ser concebida como un mero instrumento para manipular a las mismas, a entenderse como un proceso complejo de creación de símbolos y significados compartidos, una manera de reflejar la sociedad, sus intereses, motivaciones, opiniones, posturas, códigos compartidos. La audiencia deja de ser vista como aquella masa aforma y uniforme, para configurarse como un ente activo, por lo que llevó a los medios a estudiarla y segmentarla de acuerdo a sus características particulares.

Los individuos necesitan de los medios para satisfacer sus necesidades de información, educación, entretenimiento; a su vez los medios encuentran su razón de ser en la satisfacción de dichas necesidades. Por tanto, se produce en

aras de la estrecha relación entre medios y públicos, un constante intercambio de roles que logra permear esta relación.

Por otra parte, tiene lugar la evolución de los diferentes medios de comunicación, entre los medios tradicionales y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en lo que Islas (2008, citado en Campos, 2010) denomina como “remediación”, para explicar el proceso de representación y extensión de un medio en otro. Cada nuevo medio transforma a los que le antecieron pero no los reemplaza; es así como el nuevo logra asimilar y prolongar las capacidades de los antecesores.

Se hace evidente que los cambios que se están produciendo en los sistemas, modelos y estructuras de los medios suponen un significativo reto para la práctica y la teoría de la gestión empresarial (Campos, 2010).

De manera global, el problema fundamental que Campos (2010) identifica en la gestión de la comunicación en los medios es la separación entre la teoría y la práctica, pues al decir del autor:

La teoría y la investigación aplicada a la gestión mediática constituyen una ciencia compleja, interdisciplinaria, y el conocimiento que se genera dentro de las organizaciones es bastante repetitivo y rutinario, tanto por la falta de tradición en la implementación de procesos y metodologías científicas como por el mutuo alejamiento con la Academia (pág. 15).

La gestión de la Comunicación Organizacional es una disciplina que posee un campo teórico y práctico más extenso en el área empresarial que en el campo mediático. Motivo por el cual los resultados investigativos se mueven más hacia el área corporativa y la gestión de la comunicación en los medios adolece de conocimiento científico actualizado.

Constituye una limitante la complejidad empírica del conocimiento sobre la gestión mediática y la dificultad de convertir en categoría científica los resultados de su experiencia ordinaria (Le Floch & Sonnac, 2005).

Un ejemplo preciso en este aspecto puede apreciarse en la carencia de una nomenclatura propia para los distintos públicos con los que interactúan los medios, fundamentalmente los referidos a los públicos externos.

Las tipologías clásicas de clientes, proveedores, intermediarios, entre otros; trabajadas por Muriel y Rota (1980) pueden no ser aplicables a los medios, y a pesar de la carencia de esta tipología el tema no ha sido tratado.

La realidad mediática de Cuba no se encuentra exenta de estas problemáticas. La realidad es que a pesar de que los medios son organizaciones comunicativas por excelencia, la mayoría de las veces no se le brinda la adecuada importancia a procesos de la Comunicación Organizacional, aún cuando los periodistas y comunicadores sociales comparten hasta cierto punto semejanzas en su formación académica. Esta limitante en muchas ocasiones genera dificultades que pueden traer consecuencias negativas no solo al interior de la organización, sino también al exterior, expresado fundamentalmente en la propia distancia entre la agenda pública y la agenda mediática.

El distanciamiento entre ambas agendas puede llegar a ser nocivo para el medio y su razón de ser, pues de esta forma no estaría cumpliendo con muchas de sus funciones; lo que atenta contra su propia legitimación.

Por dicho motivo, Gallego (2017) aboga por la adopción de nuevos enfoques que vayan erradicando gradualmente este tipo de prácticas. Señala que debido al rol que juegan los medios cubanos como legitimadores del proyecto social, el cambio de enfoque se hace imprescindible si se quiere avanzar hacia una relación más equilibrada y funcional entre medios de comunicación y públicos.

La gestión de la comunicación en los medios debe entenderse no como una consecución de acciones aisladas o rutinas productivas, sino como un proceso integrado y dinámico. Un proceso donde no solo influyen las políticas, normas, tecnologías, formatos y contenidos; sino que también se define por su inserción en los procesos de comunicación que se generan en los grupos sociales, en las organizaciones y en el conjunto de la opinión pública.

## Capítulo 2: Marco Metodológico

En el presente capítulo se describe la alternativa metodológica asumida durante la investigación, así como los principales objetivos que se persiguen durante la misma. Se analizan también las características de la muestra y se dan a conocer los criterios que se tuvieron en cuenta para su selección. Se caracterizan las principales técnicas que se emplearon para la recogida de información, y por último se definen los principios éticos que rigen la investigación.

### 2.1. Descripción del escenario de investigación.

El telecentro provincial “Telecubanacán” se funda en Santa Clara el 5 de noviembre de 1984. Es el tercer telecentro del país en crearse, después de los pertenecientes a Santiago de Cuba (1968) y Holguín (1976).

En sus inicios se convierte en Centro Regional de Información del Canal Nacional “Tele Rebelde” para el territorio central de Cuba, al incluir a las provincias de Cienfuegos, Sancti Spíritus y Villa Clara; constituyendo el portavoz del desarrollo económico, político, social y cultural de este territorio durante 14 años.

Con el surgimiento de Centrovisión Yayabo (1998) y Perlavisión (2000) para los territorios espirituano y cienfueguero, respectivamente; Telecubanacán pasa a ser un telecentro de carácter provincial. Las necesidades de producción se vinculan a las características del territorio, aspecto diferenciador como telecentro provincial de las televisiones nacionales

Con el objetivo de reflejar el acontecer del territorio villaclareño, su cultura y tradiciones, así como satisfacer las necesidades informativas, educativas y de entretenimiento de sus telespectadores, el telecentro ofrece transmisiones diarias de 12:00p.m. a 12:30p.m. y de 5:00p.m. a 6:30p.m. los lunes y viernes, mientras que martes, miércoles y jueves las transmisiones se extienden desde las 5:00p.m. hasta las 6:15p.m., ocupando un total de 18 programas.

Para ello cuenta con un equipo profesionalmente capacitado de periodistas, camarógrafos, ingenieros, locutores, directores de programas, editores, comentaristas deportivos, realizadores de imágenes y productores. Además, se reporta para el resto del país, a través del Sistema Informativo de la Televisión Cubana, la realidad del territorio villaclareño.

La programación en Telecubanacán se concibe de acuerdo a una Política de Programación de la Radio y la Televisión Cubana (1998), actualizada en el año

2007, puesto que al Instituto Cubano de Radio y Televisión (ICRT) corresponde como parte de las responsabilidades que le confiere el Estado Cubano en su carácter de rector de todas las actividades de ambos medios de difusión, la elaboración, ejecución y control de la Política de Programación más factible para lograr los objetivos que determinan su función ideológica y educativo-cultural al servicio del pueblo y del interés de la sociedad, todo lo cual está así refrendado en la Constitución de la República de Cuba.

Actualmente cuenta con una página web, [www.telecubanacan.co.cu](http://www.telecubanacan.co.cu), además de un perfil en distintas redes sociales como Facebook, Twitter y YouTube, espacios creados para que la televisora pueda llegar a un público mayor y más variado, incluso trascienda más allá de las fronteras del país.

Misión: Somos un sistema informativo, educativo y de entretenimiento, que desde una perspectiva esencialmente cultural, trabaja por satisfacer los intereses de los diferentes públicos de la provincia Villa Clara, en correspondencia con los principios de la Revolución Socialista

Visión: Ser cada vez más reconocido en el territorio por los diferentes públicos como un equipo de trabajadores que actuamos con profesionalidad, sentido humanístico y revolucionario, manteniendo nuestras tradiciones culturales y nuestra identidad cultural.

## **2.2. Alternativa Metodológica.**

La presente investigación utiliza la *perspectiva metodológica mixta*, proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para dar respuesta al problema que dicho estudio se plantea. (Mertens, 2005 citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Se trata de una visión más integral, holística y complementaria del fenómeno que se desea estudiar, ya que se vale de las bondades de ambos métodos para obtener como resultados datos más variados y complejos.

## **2.3. Tipo de estudio.**

La investigación responde al *tipo de estudio para la producción*, que según Alonso y Saladrigas (2002) se dirige hacia la obtención rigurosa de datos que puedan contribuir al diseño de productos comunicativos.

En este caso se elaboró el Manual de Gestión de la Comunicación para el Telecentro Telecubanacán.

## 2.4. Tipo de diseño.

El estudio se realizará a partir del empleo de un enfoque mixto con *diseño anidado o incrustado concurrente de modelo dominante (DIAC)*.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), este tipo de diseño recolecta datos cuantitativos y cualitativos simultáneamente, pero un método predominante guía el proceso, mientras que el método que posee menor prioridad es anidado o insertado dentro del que se considera central. “Tal incrustación puede significar que el método secundario responda a diferentes preguntas de investigación respecto al método primario” (pág. 559).

En este tipo de diseño prevalece uno de los dos enfoques, aunque no se abandonan por completo ni se dejan de reconocer las bondades que ofrece el otro, proporcionando a la investigación una visión más amplia del fenómeno a investigar.

En la presente investigación, predomina el enfoque cuantitativo, al que se le agrega un componente cualitativo, dotando a la investigación de la mayor objetividad posible y evitando que las subjetividades o criterios personales tanto del investigador como de los sujetos implicados afecten los resultados.

De acuerdo con el contexto de investigación, la alternativa metodológica asumida y el tipo de diseño de investigación se plantea:

**Problema de investigación:** ¿Cómo contribuir a la Gestión de la Comunicación Organizacional en el Telecentro Telecubanacán?

**Objetivo General:** Proponer el Manual de Gestión de la Comunicación para el Telecentro Telecubanacán.

**Objetivos específicos:**

- ✓ Diagnosticar la Comunicación Organizacional en el Telecentro Telecubanacán.
- ✓ Diseñar el Manual de Gestión de la Comunicación para el Telecentro Telecubanacán.

## 2.5. Operacionalización de la variable.

En la presente investigación se trabajan dos variables fundamentales: Diagnóstico de Comunicación Organizacional y Manual de Gestión de la Comunicación Organizacional. A continuación, se presenta su definición conceptual, real y operacional, respectivamente:

**Variable:** Diagnóstico de Comunicación Organizacional

**Definición conceptual:** “Herramienta que permite a la dirección de la institución conocer de dónde se parte, que es lo que se ha alcanzado, cuáles son las barreras que impiden un desarrollo eficaz de la comunicación, para conjurar todo su sistema en función de los objetivos y metas de la organización”. (Martínez, 2009, p. 128).

**Definición real:** Herramienta que permite a la Dirección del Telecentro Telecubanacán conocer el estado actual de los procesos comunicativos en la institución, para lograr integrarlos hacia una gestión estratégica en función de los objetivos y metas organizacionales.

Definición operacional. Indicadores y subindicadores.

- 1- Aspectos de carácter general u orientativo sobre la organización.
  - ✓ Nombre, razón social, finalidad.
  - ✓ Nivel de conocimiento sobre aspectos relacionados con la comunicación y manejo de sus términos.
- 2- Aspectos de carácter estratégico.
  - ✓ Planteamiento estratégico de la institución (misión, visión, objetivos estratégicos).
  - ✓ Capacidades con las que cuenta la organización.
- 3- Aspectos de carácter funcional
  - ✓ Organización estructural y funcional de la organización para el desarrollo de tareas y el cumplimiento de sus objetivos.
- 4- Aspectos de la actividad y de contenidos de comunicación
  - ✓ Públicos que interactúan con la organización. Mapa de públicos.
  - ✓ Flujos de comunicación. Direccionalidad.
  - ✓ Mensajes.
  - ✓ Canales y espacios de comunicación.
  - ✓ Retroalimentación.
  - ✓ Barreras.
- 5- Aspectos de gestión de comunicación.
  - ✓ Elaboración de diagnósticos (antecedentes y actualización).
  - ✓ Planificación de la comunicación.

**Variable:** Manual de Gestión de la Comunicación Organizacional

**Definición conceptual:** Documento que administra, que establece tareas, roles, que regula en definitiva la actividad de comunicación en la organización ante sus públicos de relación (Martínez, 2009, p.140).

**Definición real:** Documento que administra, establece tareas, roles y regula los procesos comunicativos en el Telecentro Telecubanacán, así como las relaciones con sus diferentes públicos.

**Definición operacional. Indicadores y subindicadores.**

1- Antecedentes de la entidad.

- ✓ Presentación de la organización (breve reseña de la organización, ubicación geográfica, estructura general, razón social).
- ✓ Resumen histórico.

2- Misión y visión de la organización.

3- Valores y principios.

4- Políticas y objetivos de comunicación generales y específicos para lo interno y lo externo.

5- Mapa de públicos.

- ✓ Públicos externos.
- ✓ Públicos internos.

6- Plan de acciones.

7- Presupuesto.

8- Evaluación y control.

9- Comunicación de crisis.

**2.6. Instrumentos de recogida de información. Selección y descripción de la muestra.**

Los principales instrumentos mediante los cuales se recopiló la información necesaria para la investigación fueron los siguientes:

Revisión de documentos oficiales: Según Alonso y Saladrigas (2002) la revisión de documentos oficiales: “es una técnica utilizada siempre en la investigación científica, e incluso puede constituirse en el método principal de indagación empleado” (pág. 69).

La puesta en práctica de este instrumento de recogida de información en la presente investigación tuvo como objetivo la familiarización del investigador con la organización objeto de estudio. Por lo que se exploraron características

generales del Telecentro Telecubanacán como su historia, misión, visión, objetivos estratégicos, objeto y razón social, políticas de comunicación, estrategia de comunicación, estructura organizativa y elementos propios de la Identidad Corporativa.

Los documentos oficiales analizados fueron los siguientes:

- ✓ Historia de Telecubanacán.
- ✓ Organigrama del Telecentro Telecubanacán.
- ✓ Manual de Organización de Telecubanacán.
- ✓ Plan de Trabajo de Telecubanacán
- ✓ Estrategia de Comunicación Externa del Telecentro Telecubanacán (2018).
- ✓ Estrategia de Comunicación, enfocada al trabajo desde el sitio web y las redes sociales (2016-2017).
- ✓ Manual de Identidad Visual Corporativa (2010)
- ✓ Política de Programación del ICRT (2007)

Observación: Según Alonso y Saladrigas (2002) constituye un método de “recopilación de información social primaria mediante la percepción directa de los elementos del objeto estudiado, significativos para los objetivos de la investigación. Consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas” (pág. 41).

Entre las principales ventajas que posee esta técnica, Alonso y Saladrigas (2002) destacan las siguientes:

- ✓ Permite ver el fenómeno, acontecimiento o comportamiento en el momento en que ocurre.
- ✓ Permite recopilar la información directa, de primera mano.
- ✓ Concede el estudio del fenómeno en condiciones naturales, y no estimula el comportamiento por observar.
- ✓ Admite apreciar el objeto de estudio en sus múltiples manifestaciones y en toda su complejidad (pág. 41).

En este caso, y teniendo en cuenta las tipologías de la observación de acuerdo al grado de implicación del observador, se llevó a cabo *la observación no participante*.

Esta técnica tuvo como objetivo explorar las condiciones del clima interno de la institución, las dinámicas laborales, la relación entre directivos y trabajadores;

además de caracterizar elementos que conforman la Identidad Visual Corporativa. Esta técnica se realizó como complemento de la entrevista y el cuestionario.

A continuación se expone el resto de los instrumentos de recogida de información y su correspondiente selección muestral.

Cuestionario: Es un método de obtención de información primaria basado en el planteamiento de preguntas orales o escritas al conjunto de personas investigado, para conocer una situación social, un hecho, una actitud, una opinión (Alonso y Saladrigas, 2002).

Las preguntas deben ser concisas, claras y comprensibles, teniendo en cuenta los códigos que manejan los encuestados. La formulación debe hacerse de manera lógica y secuencial, pasando de lo general a lo particular.

El contenido de estas preguntas constituye el problema de la investigación al nivel empírico y se distinguen varios tipos en dependencia de las posibles respuestas: cerradas, abiertas y mixtas.

En la presente investigación se aplicará un cuestionario dirigido al público interno de la organización con el objetivo de caracterizar la comunicación interna de la misma y explorar determinados elementos de la relación entre el Telecentro y sus respectivos públicos externos. Para ello, se tuvo en cuenta la siguiente selección muestral.

#### **Selección muestral:**

Para la realización del cuestionario se determinó como población el público interno del Telecentro Telecubanacán, que corresponde a un total de 123 trabajadores.

De esta forma se seleccionó una *muestra probabilística*, mediante la cual: “todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos” (Hernández et al. 2014, pág. 175).

Resulta pertinente para la investigación, la segmentación y estudio de los diferentes grupos que integran la población, para contrarrestar posturas, comparar las distintas perspectivas, arribar a conclusiones sólidas y establecer pautas. Por este motivo se realiza un *muestreo probabilístico estratificado*, “en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento” (Hernández et al., 2014, pág. 181). En este caso los estratos

coinciden con la segmentación del público interno en: directivos, trabajadores permanentes y personal artístico.

Para ello, se debe calcular en primera instancia el tamaño de la muestra representativa de la población (Hernández et al., 2014). Como se explicó anteriormente, el Telecentro cuenta con 123 trabajadores, quienes conforman la totalidad de la población. Para determinar la muestra se asumió un valor de error estándar de 0,05, para un 95% de confiabilidad. La probabilidad de ocurrencia es de 50%, de forma tal que se obtenga la mayor variabilidad posible.

Para determinar el tamaño de muestra se tiene que:

$$n' = \frac{s^2}{V^2} \text{ pero } s = p(1-p), \text{ por tanto } n' = \frac{p(1-p)}{V^2}$$

$$\text{Luego } n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}}$$

Donde:

- N (población) = 123 personas.
- n= tamaño de la muestra.
- n`= tamaño provisional de la muestra.
- se (error estándar) = 0,05. Se consideró que es un valor adecuado teniendo en cuenta la población de la investigación.
- $V^2$ = varianza de la población al cuadrado. Su definición es  $se^2$ .
- $s^2$ = varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia.
- p= probabilidad de ocurrencia = 0,5.

Entonces, el tamaño de la muestra es de 56 personas.

Una vez determinada el tamaño de la muestra representativa, se determinan los estratos a través de la fórmula  $fh = \frac{nh}{Nh}$  (Hernández et al., 2014). Donde:

Nh= tamaño de la subpoblación (estratos)

fh= fracción constante.

nh= tamaño de la muestra por estrato.

De esta manera, el total de la subpoblación se multiplica por la fracción constante para obtener el tamaño de la muestra por estrato. (Hernández et al., 2014). Por lo tanto la muestra por estratos quedó constituida de la siguiente manera:

Estratos	Subpoblación	Muestra por estrato
----------	--------------	---------------------

Directivos	5	2
Trabajadores permanentes	58	27
Personal artístico	60	27
<b>Total</b>	123	56

**Tabla 2.1:** Selección muestral probabilística estratificada.

El procedimiento de selección aleatoria de los sujetos se realizó a partir del uso de la tómbola. Para ello se numeraron todos los elementos muestrales por cada estrato, posteriormente son introducidas en una caja y seleccionadas al azar hasta completar la muestra. (Hernández et al., 2014).

Entrevista: La entrevista es una técnica para la recopilación de información, mediante la cual el investigador se enfrenta directamente al individuo con el fin de obtener información verbal, generalmente en forma de respuestas a preguntas concretas o estímulos indirectos. La misma tiene como finalidad: “obtener de los individuos entrevistados información sobre sí mismos, sobre otros individuos o sobre hechos que le conciernen” (Alonso y Saladrigas, 2002, pág. 44).

En cuanto a los tipos de entrevistas, serán, de acuerdo con su estructura: estandarizada, semiestandarizada y no estandarizada. De acuerdo con el número de entrevistados: individual y grupal.

En la presente investigación se realizaron 4 tipos de entrevistas semiestandarizadas individuales: entrevista a directivos, entrevista a fundadores, entrevista a experto y entrevista al responsable de comunicación en el centro.

Para ello se tuvo en cuenta la siguiente selección muestral:

**Selección muestral:**

Se seleccionó una *muestra no probabilística*, mediante la cual, “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador” (Johnson, 2014, Hernández-Sampieri et al., 2013 y Battaglia, 2008; citados en Hernández et al., 2014, pág. 176).

Se utiliza la muestra no probabilística intencional de sujetos tipos, pues la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las causas relacionadas con las características de la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

En la presente investigación se hace necesario el trabajo con los fundadores y directivos del Telecentro, para la familiarización con la organización a partir del conocimiento de su historia y sus rutinas productivas. Además, del papel decisivo que juegan los directivos en la legitimación de las pautas y políticas de comunicación en el Telecentro. Para ello, se tienen en cuenta los siguientes criterios de toma de decisión:

#### **Criterios de selección para los directivos**

- ✓ Disposición y tiempo para participar en la investigación.
- ✓ Ocupar un cargo directivo dentro de la organización.
- ✓ Más de 3 años de experiencia en el cargo.

La muestra quedó conformada por 3 directivos: la Directora del Telecentro, la Subdirectora y el Jefe del Departamento de Producción y Técnica.

#### **Criterios de selección para fundadores**

- ✓ Disposición y tiempo para participar en la investigación
- ✓ Ser fundador de la organización
- ✓ Permanecer activamente dentro de la organización

La muestra quedó conformada por 4 fundadores del Telecentro.

Se hace imprescindible, además, la visión y experiencias del Responsable de Comunicación en la organización para conocer el estado de la comunicación interna y externa de la misma.

### **2.7. Procesamiento de los datos.**

Para el procesamiento de los datos, en el caso de las encuestas, resultó conveniente emplear el procedimiento utilizado para el análisis estadístico efectuado mediante el SPSS (Statistical Processor and Service Solution) para WINDOWS, Versión 23.0; que comprende un análisis porcentual matemático.

A su vez, se realizaron análisis cualitativos con respecto a las informaciones obtenidas mediante las entrevistas semiestandarizadas, las observaciones y la revisión de documentos oficiales.

De modo general, el procesamiento de la información estuvo mediado por el método de triangulación, en sus diferentes tipologías: triangulación de métodos y de datos.

Por último, en la investigación se realiza un análisis por indicadores y luego un análisis integral de los resultados, a partir de la triangulación de la información.

## **2.8. Principios éticos de la investigación**

Durante el desarrollo de la presente investigación se consideraron principios éticos tales como la confidencialidad, objetividad y responsabilidad, propios de la investigación en las Ciencias Sociales. Los sujetos implicados fueron debidamente informados de los objetivos y propósitos del estudio, y se tuvo en cuenta su disposición y voluntad para colaborar en la investigación. Finalmente, se le proporcionó a la Dirección del Telecentro los resultados del Diagnóstico y el Manual de Gestión de la Comunicación.

## Capítulo 3: Análisis de Resultados

### 3.1. Análisis por indicadores

En el presente capítulo se presentan los principales resultados obtenidos a partir de las diferentes técnicas de recopilación de información aplicadas. Para el análisis de dicha información se toman como referentes los indicadores propuestos en el capítulo metodológico. Posteriormente se realiza un análisis integrador de los resultados obtenidos.

Cabe aclarar que por la naturaleza de la organización, los públicos internos presentan características distintivas que posibilitan una nueva distinción, que se expresa en los segmentos Trabajadores permanentes y Personal artístico, para los subordinados.

#### 3.1.1. Aspectos de carácter general u orientativo sobre la organización.

En este indicador se analizan los aspectos generales del Telecentro, tales como el nombre, la razón social; así como el conocimiento que sobre la comunicación se tiene en la organización.

El canal de televisión local Telecubanacán se encuentra ubicado en el Complejo Cultural “Abel Santamaría”, en el municipio de Santa Clara, Villa Clara.

Telecubanacán no siempre ha sido el nombre del telecentro. Se fundó con la denominación de Centro Regional de Información, que incluía las provincias de Villa Clara, Sancti Spíritus y Cienfuegos para los servicios informativos del canal nacional “Tele Rebelde”.

El 5 de noviembre de 1984 comienza a llamarse Telecubanacán, aunque se seguía transmitiendo para las tres provincias mencionadas, ya con una programación variada. Con la creación de Centrovisión Yayabo y Perlavisión, los telecentros de Sancti Spíritus y Cienfuegos respectivamente, Telecubanacán se establece como Telecentro provincial.

El nombre Telecubanacán conformado por el vocablo Tele, que hace alusión a su condición de Telecentro; y el término de origen aborigen Cubanacán, que hace referencia al centro de Cuba, pues *nacán*, en la lengua aborigen quiere decir “medio” o “en medio”.

Este es el *nombre* que los identifica en sus documentos oficiales, entre ellos: Manual de Organización de Telecubanacán, Estrategia de Comunicación

Externa del Telecentro Telecubanacán (2018), Manual de Identidad Visual de Telecubanacán (2010).

El nombre se encuentra en elementos de Identidad Visual como la presentación del canal, en la aplicación en diversos formatos como la señalética presente en la puerta de cada departamento, aunque es necesario destacar que esta última aplicación no cumple los requisitos de la señalética pautada en el Manual de Identidad Visual de Telecubanacán. Además de que forma parte del diseño de la página web del canal y su respectivo perfil en las diferentes redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube).

En relación a la razón social, esta contiene una serie de actividades y responsabilidades que describen el trabajo que se realiza en el Telecentro, y que guarda estrecha relación con su misión, visión y objetivos estratégicos. Telecubanacán tiene como finalidad la realización de productos comunicativos que reflejen la realidad política y socioeconómica villaclareña, para satisfacer las necesidades informativas, educativas y de entretenimiento de la población del territorio, en correspondencia con los principios del sistema socialista de la Revolución.

En cuanto al nivel de conocimiento sobre comunicación y el manejo que de sus términos se tiene en el Telecentro, se observa una diferenciación entre los directivos y los subordinados.

Los subordinados se refieren a la comunicación como la *“relación de transmisión e intercambio de ideas, criterios, información, que existe entre dos o más personas”*; predominando de esta forma el paradigma transmisivo de la comunicación.

Sin embargo, cabe destacar el manejo de vocablos referidos a componentes del ciclo de comunicación tales como: *emisor, receptor, mensaje y canales de comunicación*. En un menor grado, pero aún así de manera destacable, se hace referencia a la *retroalimentación*, reconociendo la *“bilateralidad”* del proceso, tan necesaria para llegar al *“entendimiento”* de las partes involucradas.

Sin embargo, la Responsable de Comunicación en el Telecentro posee una perspectiva más compleja del fenómeno, pues debido a su formación académica como Comunicadora Social comprende a la comunicación como *“el diálogo*

*constante en aras de la búsqueda del consenso, la empatía y el ponerse en el lugar del otro”.*

Los directivos, por su parte, reconocen la importancia de la comunicación como vector transversal en todos los procesos organizacionales, tanto al interior como al exterior del Telecentro; a su vez destacan la importancia del rol de la Comunicadora Social y reconocen los aportes que la misma ha brindado desde su incorporación a la organización.

Al respecto, señalan que *“la comunicación juega un papel trascendental en el trabajo en el Telecentro, precisamente por tratarse un medio de comunicación masiva. Sin embargo, existen barreras que limitan, y a veces hasta imposibilitan, la eficacia y efectividad de la comunicación”.*

A pesar del dominio que de los términos de comunicación poseen los directivos, la inmediatez y las rutinas productivas propias del medio contribuyen a que la comunicación posea un marcado carácter espontáneo y aleatorio, proceso que se agrava con el hecho de no contar con un Manual de Gestión de Comunicación que planifique, pauté y legitime políticas, objetivos y acciones de comunicación.

### **3.1.2. Aspectos de carácter estratégico.**

En el presente indicador se analizan los aspectos estratégicos de la organización, teniendo en cuenta la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la misma. Además se analizan las principales capacidades con que cuenta el Telecentro.

La misión de la organización se fundamenta en las principales funciones de información, formación y entretenimiento que desempeña el Telecentro, en aras de lograr la satisfacción del público villaclareño y corresponder a los principios de la Revolución, sistema político e ideológico al que representa. Sin embargo, la misma no contiene los principales servicios y productos comunicativos que oferta, ni la tecnología o el capital humano capacitado con el que cuenta para llevarlo a cabo.

Este último aspecto, la capacitación del capital humano con que cuenta el Telecentro, es integrado a su visión, la cual hace énfasis fundamentalmente en el reconocimiento del canal por parte del público del territorio. Cabe destacar que la visión del Telecentro dista poco de la misión que la propia organización plantea, hecho que constituye una limitación desde el punto de vista estratégico.

La visión organizacional debe hacer alusión a la proyección futura de la institución, dónde y cómo se concibe la misma dentro de al menos cinco años; la misión debe plantear el camino a seguir y las herramientas necesarias para alcanzar dicha visión. Por lo que, las pocas diferencias que existen entre la misión y visión de Telecubanacán denotan falta de proyección y pensamiento estratégico; así como poca ambición de superación por parte del Telecentro.

La misión y la visión de Telecubanacán están contenidas en documentos oficiales como el Manual de Organización de Telecubanacán, la Historia de Telecubanacán y el Manual de Identidad Visual de Telecubanacán (2010). Sin embargo, no se encuentran en lugares físicos estratégicos del Telecentro, tales como el mural o la Recepción, entre otros. Esto influye en el hecho de que los subordinados no estén totalmente familiarizados con los planteamientos estratégicos de la organización.

Con respecto a los objetivos estratégicos, los mismos están dirigidos fundamentalmente a la implementación de diversas políticas y lineamientos que inciden en la mejora del funcionamiento de la organización. A cada objetivo le corresponde una serie de acciones que tributan a ellos, las cuales se evalúan de manera trimestral, semestral y anual. Los objetivos con sus respectivas tareas y subtareas se incluyen en el Plan de Trabajo. Es necesario destacar que el proceso se está realizando por primera vez este año.

Al respecto de las principales capacidades con las que cuenta Telecubanacán la Responsable de comunicación mencionó que *“el hecho de que seamos el único Telecentro de carácter provincial con que cuenta el territorio, nos hace ser altamente reconocidos por la población villaclareña. Motivo por el cual el Telecentro goza con cierto prestigio de credibilidad y confianza por parte de la audiencia”*.

Se señaló que: *“la programación diaria y la habitualidad de los programas en cuanto a horario constituye otro aspecto a destacar, pues esto crea en la teleaudiencia una estabilidad en los hábitos de consumo”*

El Telecentro cuenta además con una Identidad Visual definida y pauta en el Manual de Identidad Visual de Telecubanacán, a pesar de que algunos elementos específicos no se han aplicado por problemas de presupuesto.

Por su parte, los directivos afirman que una fortaleza indiscutible es la preparación y capacitación del capital humano con el que cuentan. El Telecentro se fundó hace 35 años y aún hoy en día cuenta con fundadores como parte de su público interno, por lo que se trata de individuos que conocen al detalle el funcionamiento de la organización debido a tantos años de experiencia acumulados; además de la creciente incorporación de jóvenes universitarios recién graduados.

El proceso de actualización tecnológica por el que está atravesando el Telecentro fue un aspecto positivo señalado por sus fundadores, al manifestar lo siguiente: *“la tecnología obsoleta es algo que siempre ha golpeado al canal. Por lo que la solución de esta problemática incide positivamente no solo en la calidad de los programas sino también en el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral del personal”*.

Otras capacidades identificadas mediante las observaciones son: la existencia de equipos de trabajo multidisciplinarios, la disposición de tres cubículos de edición de video, la digitalización de la producción audiovisual, el funcionamiento de una red institucional interna con servicio de chat interno y correo electrónico y el acceso a Internet durante las 24 horas del día por banda ancha y la sustitución de la vía microonda por fibra óptica, que posibilita rapidez e inmediatez en el envío de las informaciones al Sistema de la Televisión Nacional. Sin embargo, existen algunos elementos negativos que pueden contrarrestar el efecto positivo de las mencionadas capacidades, los mismos deben tenerse en cuenta y ser analizados, ya que pudieran atentar contra el buen funcionamiento de la organización.

Tal es el caso de la posición geográfica poco estratégica del Telecentro, aspecto en el cual coincidieron fundadores, directivos y la Responsable de comunicación. Al respecto comentaron que: *“el estar alejados del centro de la ciudad hace que en muchas ocasiones no se lleguen a cubrir a tiempo o en su totalidad determinadas noticias, además de que supone un gasto de recursos innecesario para transportar no solo al Personal artístico que le dará cobertura a la noticia, sino también al equipo técnico requerido”*.

Existen ciertos temas que pueden generar gran interés, preocupación o curiosidad por parte de la teleaudiencia, a los que en ciertas ocasiones se les

dedica un espacio en la programación y se suelen incluir representantes de instituciones, empresas u organismos en calidad de invitados para que puedan dar a la teleaudiencia una mejor explicación del fenómeno. Sin embargo, la lejanía física del Telecentro muchas veces constituye una limitante para darle cumplimiento de manera satisfactoria.

En este sentido, se ejemplificó: *“cuando tiene lugar la Feria del Libro, si se quiere entrevistar a determinado autor invitado al evento, a este le es más fácil tener un encuentro con los periodistas de la CMHW o del periódico Vanguardia, que venir hasta el Telecentro. Por tanto, se trata de un factor que incluso nos pone en desventaja con respecto a los otros medios de comunicación masiva del territorio”*.

Los fundadores refieren que la parrilla de programación también presenta sus dificultades. *“La programación se transmite en un horario desfavorable, en el que la gente se encuentra en la escuela, el trabajo o en tránsito, en dependencia del sector de población al que pertenecen. Los que se quedan en casa son fundamentalmente las amas de casa y personas de la tercera edad, los cuales constituyen los principales segmentos que nos siguen. Por tanto, a pesar de contar con una programación variada, no es posible llegar a todos”*.

Otras dificultades en cuanto a la parrilla de programación se presentan en el hecho de que el canal no cuenta en estos momentos con un programa infantil propio, ni alguno destinado específicamente al público juvenil.

Como ya se declaró, el Telecentro está atravesando un proceso de actualización tecnológica, por lo que se necesita que el personal esté familiarizado con los nuevos equipos y técnicas de trabajo; sin embargo, existen trabajadores de muchos años de experiencia que por su edad son inmigrantes tecnológicos, a los que se les dificulta el ajuste a estos nuevos cambios.

En este sentido la Dirección ha determinado que se lleve a cabo un proceso de capacitación interna, no solo para que aprendan a trabajar con los nuevos equipos, sino que también se familiaricen con las herramientas, el lenguaje y el formato de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

La Responsable de comunicación señaló algunas debilidades en cuanto a la comunicación y la gestión eficaz de la misma, tales como: la inexistencia de un

Departamento de Comunicación y la plaza laboral de Comunicador Social, la carencia de un Manual de Gestión de la Comunicación que norme y pauté políticas, objetivos y acciones comunicativas; además de que no se cuenta con un presupuesto destinado para dichas acciones.

La misma también señaló que: *“el público externo reconoce a Telecubanacán como el canal de Televisión y no tanto como Telecubanacán web, lo que debilita las publicaciones en esta última plataforma, pues los periodistas y directores de programas priorizan lo que saldrá al aire, y descuidan el tratamiento de la página web y las redes sociales”*.

*“De esta forma, se desaprovechan las potencialidades que brinda el espacio en la red. La página web no tiene otra aplicación más allá de las noticias e informaciones que se publican, y el público muchas veces quiere ver trabajos que no solo tengan carácter informativo”*.

Tampoco existe una segmentación oficial y bien definida de los públicos externos de Telecubanacán, lo que dificulta trazarse objetivos y líneas de mensajes para cada público, que a su vez atenta contra el pensamiento estratégico de la organización.

### **3.1.3. Aspectos de carácter funcional**

En este indicador se analiza la organización estructural y funcional de la organización para el desarrollo de las tareas y el cumplimiento de los objetivos propuestos. (Ver Anexo III).

El Telecentro Telecubanacán posee una estructura organizativa integrada por una Dirección General, que semanalmente recibe información actualizada por parte de diferentes instancias, fundamentalmente del ICRT y el PCC, acerca de los planes de trabajo para dicha semana. Esta información es socializada con los diferentes Jefes de Departamentos, que se subordinan directamente a la Dirección General y median las relaciones entre esta y los trabajadores que se encuentran en la base de la pirámide organizacional.

La estructura organizacional del Telecentro está conformada por una Dirección General a la que se subordinan 4 direcciones funcionales que se encuentran en un mismo nivel jerárquico: el Departamento Administrativo (que incluye

Economía y Recursos Humanos), el Departamento Informativo, el Departamento de Producción y Técnica y el Departamento de Programación.

En cuanto a la estructura física del Telecentro, los resultados de la observación develaron que el espacio se divide, por motivos prácticos, en un área administrativa y otra productiva. Esta división del espacio también influye en la segmentación distintiva de los públicos internos.

De esta forma, la primera está integrada por la oficina de la Dirección general, las distintas oficinas que integran el Departamento Administrativo y la destinada a la Responsable de comunicación.

Por otra parte, el Máster se encuentra justo al lado del Estudio de Grabación, lo que facilita el proceso de grabación, programación y salida al aire de un programa. En esa misma área se encuentra un cubículo destinado a Maquillaje y Peluquería, la Videoteca, el taller y los diferentes cubículos de Edición. Por tanto, la estructuración física del Telecentro propicia una mejor coordinación entre sus diferentes áreas y departamentos, así como al cumplimiento satisfactorio de las tareas y los objetivos propuestos.

También se observó que el estado constructivo de Telecubanacán se encuentra en buenas condiciones, aún así el Telecentro atraviesa actualmente un proceso de reparación y embellecimiento de sus áreas. Se cuenta además con buena iluminación, climatización del Máster y el Segundo lobby, así como recursos tecnológicos actualizados.

En relación al aspecto funcional, se establecen funciones generales y comunes para todas las áreas de la organización, lo que posibilita que el Telecentro pueda desempeñar su labor de manera coordinada e integrada. Asimismo, se delimitan las funciones diferenciadas de cada Departamento y las responsabilidades que sus respectivos Jefes deben cumplir. Dichas funciones, comunes y diferenciadas, están contenidas en el Manual de Organización de Telecubanacán.

Es importante destacar que el Telecentro realiza su trabajo teniendo en cuenta la Política de Programación del ICRT, documento oficial de la organización que constituye el principal instrumento de trabajo que rige la actividad del medio.

Esta política posee como premisas la elevación constante de la calidad de los programas, la adecuación de los mismos a los mejores horarios, teniendo en

cuenta las características e intereses particulares de la audiencia, así como el perfeccionamiento sistemático de sus esquemas cíclicos de transmisión.

La Política de Programación aboga por la implementación de un sistema de investigaciones sociales que complemente las premisas anteriormente mencionadas. Por ello, establece que los resultados obtenidos de este tipo de investigaciones se tengan en cuenta en la conformación de la parrilla de programación.

#### **3.1.4. Aspectos de la actividad de comunicación.**

Para el análisis de este indicador, se tienen en cuenta en sus dimensiones interna y externa una serie de subindicadores que influyen en el proceso de comunicación como son: los públicos, los mensajes, los canales y espacios, los flujos, la retroalimentación y las barreras.

##### **Públicos que interactúan con la organización.**

Para el análisis de los públicos se deben tener en cuenta sus diferentes modalidades: internos y externos. Para ello se realiza un estudio de las principales características del público interno: segmentación, sexo, nivel de escolaridad y composición etaria. Asimismo, se analizan las características del público externo, su relación con el Telecentro y el nivel de prioridad que suponen para este.

Por su parte, el público interno está segmentado por directivos y subordinados, como es habitual en la mayoría de las instituciones, sin embargo, se tienen en cuenta también las características particulares del medio televisivo como organización.

Los directivos están integrados por la Directora General de Telecubanacán, la Subdirectora, y los Jefes de los diferentes departamentos que integran el Telecentro. Actualmente el Departamento Informativo no cuenta con un Jefe de Departamento, por lo que la Directora General debe asumir ese rol en las reuniones de Departamentos y de periodistas.

Como ya se ha mencionado se hace una distinción en los subordinados de Telecubanacán se subdividen en Trabajadores permanentes y Personal artístico. Esta distinción se da a partir de la diferenciación de roles, el horario laboral y los contratos de trabajo.

Los Trabajadores permanentes son fundamentalmente aquellos que llevan a cabo tareas de oficina, además de que constituyen plantilla fija del Telecentro, por lo que mantienen un horario laboral más estable. Mientras que el Personal artístico son los directores de programas, guionistas, editores, camarógrafos, locutores, luminotécnicos, asesores; en fin, todos los que forman parte del colectivo de un programa. Estos trabajan por contratos de trabajo temporales y tienen horarios más flexibles, pues solo es necesario que estén presentes en el Telecentro cuando se está grabando o transmitiendo el programa del que forman parte.

El público interno está conformado por 5 directivos, que constituyen el 4.07% del total de trabajadores, 58 Trabajadores permanentes que (47.15% del total de trabajadores) y 60 artistas (48.78% del total de trabajadores). Los datos se presentan en la siguiente tabla. (Ver Tabla 3.1).

<b>Público interno</b>	<b>Plantilla Cubierta</b>	<b>Porcentaje que representa del total de trabajadores (%)</b>
Directivos	5	4,07%
Trabajadores permanentes	58	47,15%
Personal Artístico	60	48,78%
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>100%</b>

**Tabla 3.1:** Segmentación del público interno de Telecubanacán.

De los 5 directivos de Telecubanacán, 3 son mujeres, las cuales representan el 60% del total de directivos, por lo que el restante 40% corresponde al sexo masculino. En cuanto al nivel de escolaridad el 100% es graduado del nivel Superior. Los rangos de edades que predominan son de 31 a 50 años y de 51 a 60 años. Los datos se muestran en la siguiente tabla (Ver Tabla 3.2).

<b>Directivos</b>	<b>Sexo</b>		<b>Nivel Escolar</b>					<b>Composición etaria</b>			
	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>Menos de 9no grado</b>	<b>Menos de 12mo grado</b>	<b>Medio Sup.</b>	<b>Téc. Medio</b>	<b>Sup.</b>	<b>Menor de 30 años</b>	<b>De 30 a 50 años</b>	<b>De 51 a 60 años</b>	<b>Mayor de 60 años</b>

**Tabla 3.2:** Caracterización de los directivos de Telecubanacán.

Directora General	1	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-
Ejecutivos	2	2	-	-	-	-	4	-	2	2	-

En cuanto a los Trabajadores permanentes, se observa una predominancia del sexo femenino (58.62% del total de Trabajadores permanentes) en detrimento del sexo masculino (41.38%); aunque, según se observa, la predominancia no es muy significativa. La mayoría son graduados del nivel Superior (53,45%). A ellos les siguen en orden descendente los graduados de Técnico Medio (13,79%), de la enseñanza Medio Superior (13,79%), los que no poseen el 9no grado (12,07%) y los que no poseen el 12mo grado (6,9%).

A modo general, existe cierto equilibrio entre los rangos de edades de los trabajadores, pues el 29,31% son menores de 30 años, de 30 a 50 años el 27,59%, de 51 a 60 años el 37,93% y solo el 5,17% son mayores de 60 años.

Los datos se presentan en la siguiente tabla. (Ver Tabla 3.3).

Trabajadores permanentes	Sexo		Nivel escolar					Composición etaria			
	F	M	Menos de 9no grado	Menos de 12mo grado	Medio Sup.	Téc. Medio	Sup.	Menos de 30 años	De 30 a 50 años	De 51 a 60 años	Más de 60 años
Administrativos	2	-	-	-	-	1	1	-	1	1	-
Técnicos	10	12	-	2	-	7	13	9	7	6	-
Operadores	3	6	2	1	6	-	-	1	3	5	-
Periodistas	14	3	-	-	-	-	17	4	5	6	2
Servicio	5	3	5	1	2	-	-	3	-	4	1
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>24</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>31</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>3</b>

**Tabla 3.3:** Caracterización de los Trabajadores permanentes.

Por su parte, el Personal artístico está compuesto fundamentalmente por hombres, que representan el 66,67%, mientras que las mujeres constituyen la minoría (33,33% del total de artistas). El nivel escolar es elevado, pues predominan los graduados del nivel Superior, los cuales representan el 80% y la edad promedio del Personal artístico es de entre 30 y 50 años. Los datos se presentan en la siguiente tabla. (Ver Tabla 3.4)

	Sexo	N. Escolar	Composición etaria
--	------	------------	--------------------

<b>Personal Artístico</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>Menos de 9no grado</b>	<b>Menos de 12mo grado</b>	<b>Medio Sup.</b>	<b>Téc. Medio</b>	<b>Sup.</b>	<b>Menor de 30 años</b>	<b>De 30 a 50 años</b>	<b>De 51 a 60 años</b>	<b>Mayor de 60 años</b>
Director	2	7	-	-	1	-	8	-	9	-	-
Asesor	2	3	-	-	-	-	5	-	3	2	-
Productor	2	4	-	-	2	-	4	1	2	3	-
Camarógrafo	1	9	-	-	-	2	8	-	10	-	-
Editor	2	7	-	-	-	4	5	2	7	-	-
Realizador de Imagen	-	4	-	-	-	1	3	-	-	4	-
Grabador	-	1	-	-	1	-	-	-	1	-	-
1er Asistente de Dirección	-	1	-	-	-	1	-	-	-	-	1
Grabador Asistente	-	1	-	-	-	-	1	-	1	-	-
Locutor	11	2	-	-	-	-	13	5	8	-	-
Narrador o Comentarista deportivo	-	1	-	-	-	-	1	-	-	1	-
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>48</b>	<b>8</b>	<b>41</b>	<b>10</b>	<b>1</b>

**Tabla 3.4:** Caracterización del Personal artístico.

A modo general, los directivos de Telecubanacán representan la minoría de su público interno. No obstante, existe cierto equilibrio entre la cantidad de Trabajadores permanentes y el Personal artístico; lo mismo ocurre entre la cantidad de hombres y mujeres, pues el Telecentro cuenta con varias generaciones de trabajadores. El nivel de escolaridad es generalmente alto, predominando el Nivel Superior.

Con respecto a los públicos externos, se constató que en la mayoría de los documentos oficiales revisados no se hace referencia a una segmentación general de los mismos. De manera más específica se concibe en la Estrategia de comunicación externa de Telecubanacán (2018), que establece una segmentación de la teleaudiencia y en la Estrategia de comunicación enfocada

al trabajo desde el sitio web y las redes sociales (2016-2017), la cual segmenta a los cibernautas.

El público interno, en su mayoría, considera como público externo de Telecubanacán al televidente villaclareño, como constató el 89,72% de los encuestados. De esta forma se establece que dicho sector constituye su público estratégico, o *“público destinatario”*, categoría más afín al lenguaje de los medios, como aclaró la Directora General de la organización.

El público interno comprende que la teleaudiencia villaclareña es la razón de ser del Telecentro y el principal segmento para el cual trabaja, teniendo en cuenta su misión y razón social. Sin embargo, hasta hace muy poco no existía una segmentación específica de ella. La mayor aproximación que se había logrado en este aspecto, la constituía la conformación de la parrilla de programación, pues cada uno de los programas tiene un público específico, segmentado fundamentalmente por edades.

Siguiendo este presupuesto, se diseña la Estrategia de comunicación externa de Telecubanacán (2018), donde la teleaudiencia quedó segmentada oficialmente como la población villaclareña, haciendo distinción en los diferentes grupos etarios que la conforman. Dicha segmentación es la siguiente:

- ✓ Niños
- ✓ Adolescentes
- ✓ Jóvenes
- ✓ Adulto joven
- ✓ Adulto mayor
- ✓ Tercera edad

Por otra parte, como se trata de un telecentro provincial, Telecubanacán mantiene relación con la mayoría de las empresas, organizaciones y asociaciones de todos los sectores de Villa Clara. Sin embargo, no existe una segmentación oficial para las mismas.

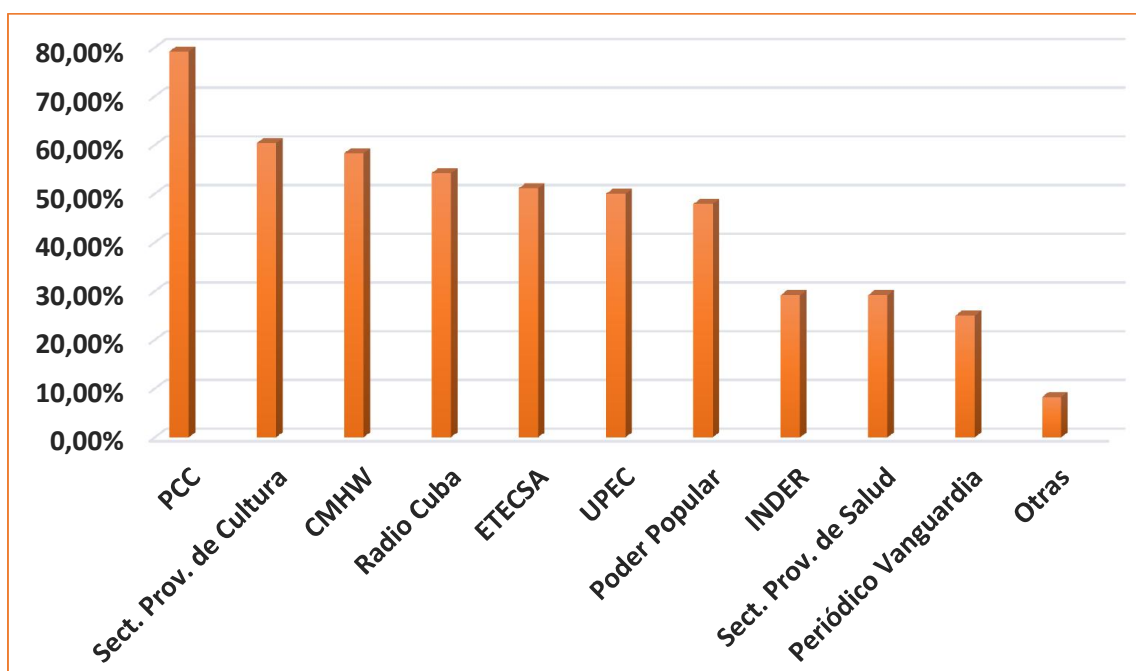
Al respecto, la Responsable de comunicación aclaró que: *“de una forma u otra mantenemos una estrecha relación con todas las organizaciones de la provincia, puede tratarse de alguna organización con la que se trabaja en calidad de colaborador, o una empresa a la que se le realiza un trabajo audiovisual por*

*algún motivo, e incluso muchas veces pueden ser invitados a programas informativos, de orientación social, culturales, etc...”*

En sentido general, la relación del Telecentro con las diferentes organizaciones y empresas del territorio villaclareño tienen lugar fundamentalmente en dependencia de la parrilla de programación. Pues, a partir del tema a tratar en los programas se invitan a determinadas instituciones que guarden relación con dicho tema, incluso algunas trabajan junto al colectivo de determinado programa en calidad de colaborador.

No obstante, existen empresas que no necesariamente mantienen relaciones en dependencia de la temática de los programas, sino que el proceso va más encaminado hacia la prestación de servicios. Tal es el caso de Radio Cuba, empresa encargada de brindar la señal del canal y de ETECSA, la cual proporciona las cuotas de Internet para la conectividad del Telecentro.

El público interno del Telecentro considera que las principales empresas, organizaciones e instituciones con las que se mantiene relación son, en orden descendente, el PCC (79,2%), Sectorial Provincial de Cultura (60,4%), la emisora provincial CMHW (58,3%), Radio Cuba (54,2%), ETECSA (52,1%), UPEC (50%), Poder Popular (47,9%), INDER (29,2%), Sectorial Provincial de Salud (29,2%), Periódico Vanguardia (25%) y otras (8,3%). Las principales empresas y organizaciones que mantienen relación con el Telecentro se destacan en el siguiente gráfico. (Ver Gráfico 3.1).



**Gráfico 3.1:** Principales empresas y organizaciones que mantienen relación con Telecubanacán. Los datos fueron obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario al público interno del Telecentro.

Dichas relaciones, que se mantienen de manera constante a través de los distintos canales y espacios dispuestos para ello, se califican como sólidas y duraderas en el tiempo, lo cual ha incidido en la creación de vínculos informales entre el personal de Telecubanacán y el público interno de las diferentes empresas, organizaciones y asociaciones de la provincia.

Otro público externo de la organización lo constituyen los cibernautas, pues, el Telecentro posee una página web oficial, y un perfil institucional en distintas redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y YouTube. Como se ha mencionado anteriormente, existe una Estrategia de comunicación enfocada al trabajo desde el sitio web y las redes sociales, la cual establece una segmentación para las personas que siguen al canal desde la red.

Dicha segmentación es la siguiente:

- ✓ Cubanos que viven en Cuba.
  - Villaclareños.
  - Jóvenes universitarios.
- ✓ Cubanos que viven fuera de Cuba.
- ✓ Usuarios de Internet en general.

Es necesario aclarar que se tiene en cuenta a los jóvenes universitarios, ya que los mismos poseen acceso a Internet y constituyen un segmento fundamental de la población en el sostenimiento de la Revolución.

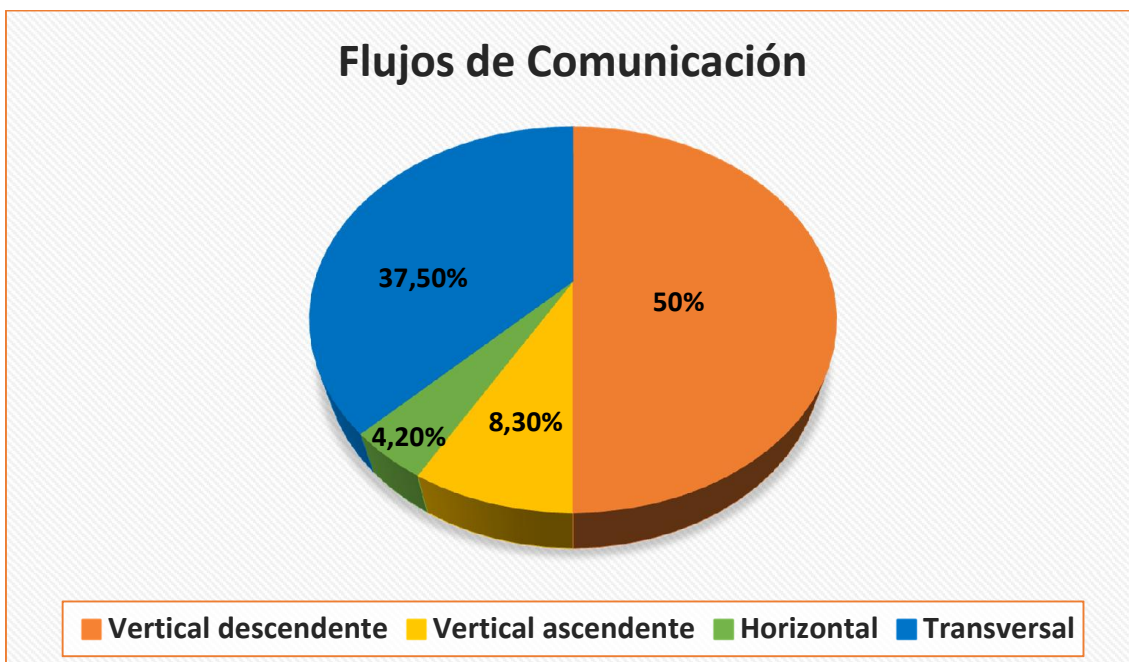
Por otra parte, según análisis estadísticos de las redes sociales y el sitio web, el mayor número de interacción con los contenidos que genera Telecubanacán en Internet lo realizan usuarios desde fuera de Cuba; fundamentalmente cubanos que viven fuera del país. Este público se muestra interesado en conocer acerca de los temas relacionados con Cuba, y en buena medida con Villa Clara. Motivo por el cual se incluye este sector en la segmentación del público para la web.

Las instituciones provinciales que cuentan con acceso a Internet constituyen otro público a tener en cuenta. Sin embargo, las mismas no forman parte de la segmentación del público de la estrategia para la web.

### **Flujos de comunicación**

Para el análisis de este indicador se tienen en cuenta las diferentes tipologías de los flujos comunicativos: vertical (tanto descendente como ascendente), horizontal y transversal.

Al respecto, el 50% de los encuestados considera que la comunicación fluye de manera vertical descendente (desde la Dirección hacia los niveles inferiores), el 37,5% opina que la comunicación se manifiesta de modo transversal (hacia todos los niveles de la organización), el 8,3% considera que fluye de manera vertical ascendente (desde la base hacia la Dirección del Telecentro), mientras que el 4,2% plantea que tiene lugar de forma horizontal (hacia las áreas o departamentos del mismo nivel de la estructura organizativa de la organización). Los datos se muestran en el siguiente gráfico. (Ver Gráfico 3.2).



**Gráfico 3.2:** Flujos de comunicación. Los datos fueron tomados de los cuestionarios al público interno de Telecubanacán.

De esta forma, se puede observar la predominancia del flujo vertical descendente. Al respecto, es importante destacar que la información se emite no solo desde la Dirección General del Telecentro, sino también desde los Jefes de Departamentos o de diferentes organizaciones, fundamentalmente del ICRT (organización a la cual pertenece el Telecentro) y el PCC.

No obstante, los directivos reconocen la importancia de la retroalimentación para el logro de los objetivos y tareas propuestas, además de que la misma incide

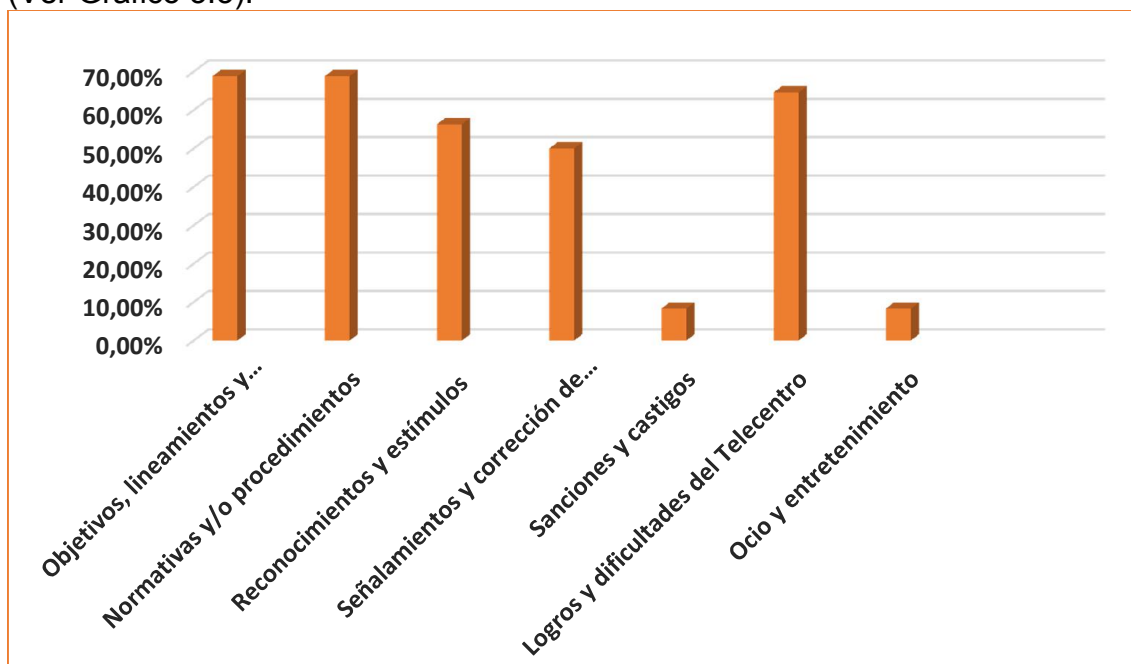
positivamente en el clima laboral, por lo que se disponen diversos canales de retroalimentación que favorecen el flujo vertical ascendente.

Por otra parte, la Responsable de Comunicación del Telecentro declaró que: *“por las características de inmediatez propias del medio, se hace imprescindible la comunicación horizontal, fundamentalmente entre el colectivo de un programa, en aras de que el mismo se realice con la calidad requerida y salga al aire en el horario establecido”*.

### Mensajes

Para el análisis de este indicador se tiene en cuenta el contenido y la frecuencia con que tiene lugar en la organización, en sus dimensiones interna y externa.

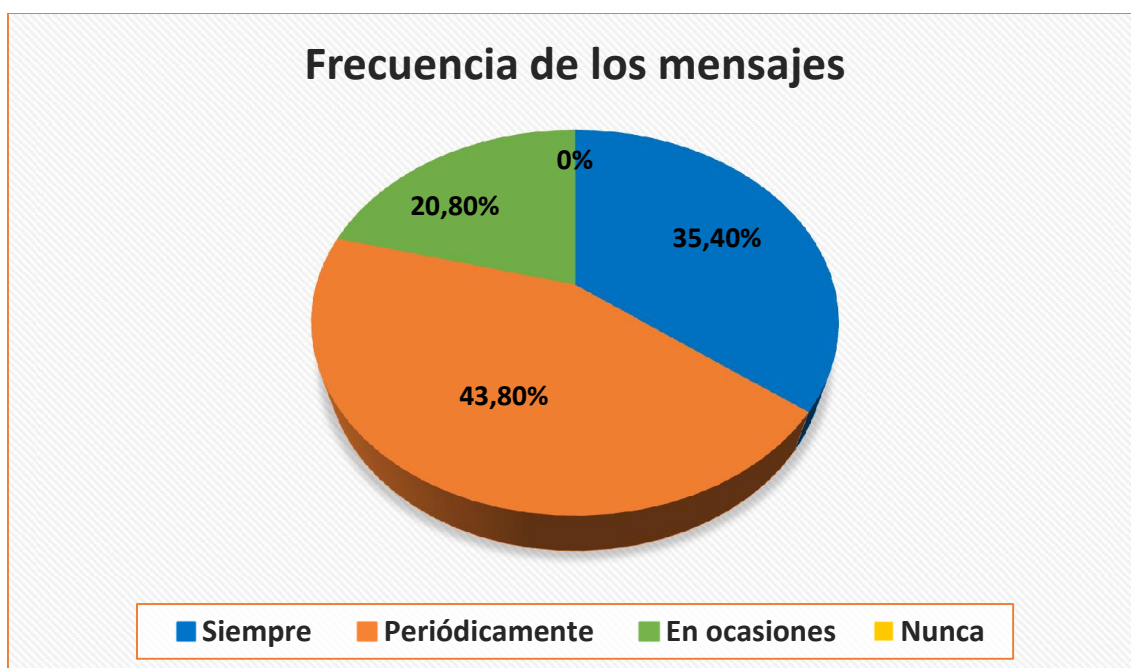
En cuanto al contenido de los mensajes que se emiten al interior de la organización, el público interno considera que los principales temas que se tratan en el Telecentro son, en orden descendente, los objetivos, lineamientos y orientaciones acerca de la labor a desempeñar (68,8% de los encuestados), las normas y procedimientos de trabajo (68,8%), funcionamiento, logros y dificultades de Telecentro en general o de sus áreas específicas (64,6%), reconocimientos y estímulos por la labor desempeñada (56,3%), señalamientos y corrección de errores (50%), sanciones, castigos y amonestaciones (8,3%) y ocio y entretenimiento (8,3%). Los datos se presentan en el siguiente gráfico. (Ver Gráfico 3.3).



**Gráfico 3.3:** Contenido de los mensajes al interior de Telecubanacán. Los datos fueron obtenidos a partir de la aplicación de los cuestionarios al público interno.

Se observa entonces, una predominancia de los mensajes de tareas y de mantenimiento. Aunque los mensajes de tipo humanos se desarrollan en una menor proporción, la diferencia no es muy significativa, pues se aprovechan muchos canales y espacios de comunicación para incluir temas de este tipo.

En cuanto a la frecuencia de los mensajes dirigido al público interno, el 34,5% de los encuestados considera que se reciben de manera constante, mientras que el 43,8% considera que es periódicamente y el 20,8% piensa que solo en ocasiones recibe información. Los datos se muestran en el siguiente gráfico. (Ver Gráfico 3.4).



**Gráfico 3.4:** Frecuencia de los mensajes hacia el interior de Telecubanacán. Los datos fueron obtenidos a partir de la aplicación de los cuestionarios al público interno.

Con respecto a los mensajes que se emiten hacia el exterior del Telecentro, el proceso tiene lugar en correspondencia con su condición de medio de comunicación, pero no existe una definición y diferenciación estratégica de líneas de mensajes para cada uno de los segmentos del público externo, a excepción de los cibernautas.

Se tiene un mayor contacto con los televidentes a través de la programación semanal, por lo que la frecuencia de los mensajes es bastante constante; y los contenidos se ajustan al género de los diferentes programas y las características de su público destinatario. Además, se tienen en cuenta las fechas

conmemorativas, eventos anuales, efemérides y los sucesos más recientes en el acontecer político y socio-económico del territorio villaclareño.

Como se declaró anteriormente, el Telecentro mantiene relaciones con diferentes empresas y organizaciones que muchas veces participan como invitados o colaboradores de ciertos programas, por lo que el contenido de los mensajes entre ellas está dado fundamentalmente, en dependencia del tema a tratar en los diversos programas.

Por tanto, los contenidos y la frecuencia de los mensajes pueden variar en dependencia de la temática de la parrilla de programación y el acontecer político y socio-económico del territorio. Sin embargo, se observa que el intercambio es más constante con ciertas organizaciones de las cuales el Telecentro recibe líneas temáticas o indicaciones para las coberturas semanales, entre las cuales se destaca el PCC.

Al contrario de lo que sucede con los demás segmentos del público externo, para los usuarios de la web sí se establece una estrategia de mensajes, contenida en la Estrategia de comunicación enfocada al trabajo desde el sitio web y las redes sociales (2016-2017).

La misma establece que los contenidos de los mensajes deben estar encaminados a la defensa de la Revolución, a ser una imagen de la realidad cubana, mostrando sobre todo los logros y alcances del sistema social cubano y la democracia socialista; todo esto desde el reflejo del acontecer villaclareño.

Los mensajes deben conseguir atraer la atención del público, desarrollar interés y crear un gancho para que los cibernautas sigan informándose a través de Telecubanacán. Para esto se deben utilizar sobre todo géneros cortos que posibiliten la rápida lectura. Se pueden utilizar además historias de vida que personalicen los mensajes que se desean transmitir. Para la conformación del mensaje también se debe tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Utilización de lenguajes digitales que sean de fácil lectura para los usuarios de Internet.
- ✓ Los mensajes deben ser breves, concisos.
- ✓ Utilización de titulares efectistas, llamativos.
- ✓ Utilización de la hipertextualidad en las publicaciones a fin de generar interactividad entre los diferentes trabajos publicados. Esto a su vez permite

que exista una búsqueda de la evolución de un tema tratado en varios momentos.

✓ Tratar los temas desde aristas que sean del interés de los usuarios de Internet.

✓ Utilización de la multimedialidad que posee el sitio web de Telecubanacán. Aún cuando todas las publicaciones estén al alcance de los usuarios, en dependencia del tema que traten, las mismas están destinadas a un segmento de público en específico que por sus características se encuentran más interesado y motivado por las mismas. Es por esto que cada mensaje publicado por Telecubanacán debe tener en cuenta las características de los públicos a los cuales está dirigido, como el sexo, la edad, la ubicación geoespacial.

### **Canales y espacios de comunicación.**

Para el análisis de este indicador se tiene en cuenta la tipología de los diferentes canales (directos, mediatizados) y de los espacios (formales e informales), en las diferentes dimensiones de la organización (interna y externa).

Al respecto de los canales de comunicación interna, la Responsable de comunicación declaró que: *“debido al tamaño y disposición física del propio Telecentro el canal que más se utiliza es la vía directa cara-cara”*.

Los fundadores refirieron que: *“se trata de un medio de comunicación donde el ir y venir del personal es constante, y muchas veces se presentan imprevistos ajenos a nuestra voluntad. Por eso, es usual que se utilicen vías de comunicación como el teléfono, tanto fijo como móvil; principalmente entre los miembros del colectivo de un programa”*.

Los canales electrónicos también son utilizados, pues la organización cuenta con una red interna con servicio de correo electrónico, chat interno y una Carpeta Pública.

Esta última constituye una vía muy provechosa de trabajo para el público interno, fundamentalmente para los Trabajadores permanentes, pues la misma permite la socialización de los contenidos por vía digital, no es necesario que los trabajadores abandonen sus oficinas. Por ello, contiene información útil a la par que variada.

En menor medida se utiliza el mural, sobre todo para publicar informaciones de carácter sindical, además del modo de pago y la parrilla de programación.

Con respecto a los espacios formales de comunicación interna, predominan las reuniones. Entre ellas se encuentran las reuniones de departamentos: el Consejo de Programación y el Consejo Editorial; además, la Directora General se reúne al menos una vez al mes con cada una de las áreas y departamentos que integran el Telecentro.

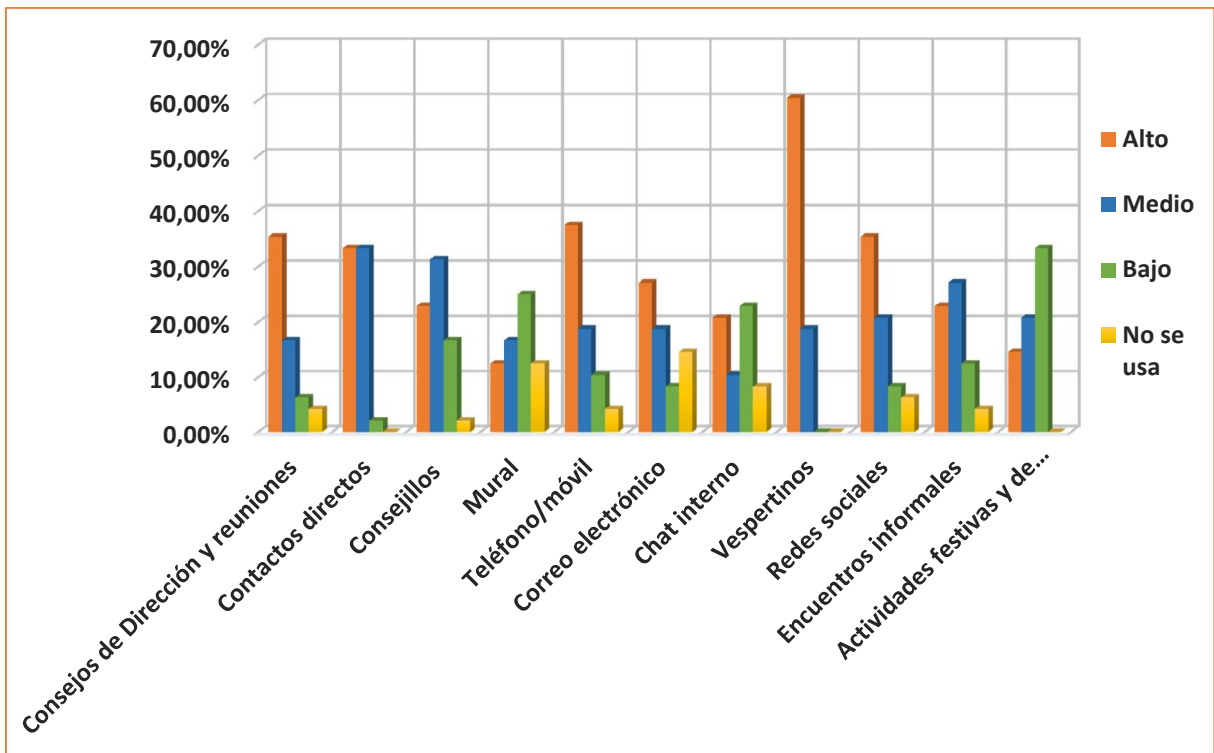
Tiene significativa importancia el vespertino, con frecuencia semanal (todos los lunes), en él se debaten los planes de trabajo para la semana, las principales efemérides, los cumpleaños, premios, reconocimientos.

También se realizan consejos diarios; que son reuniones que tienen lugar luego de la emisión de los diferentes programas para ver las principales dificultades que se enfrentaron en la transmisión de los mismos.

A esto se añade la Reunión de Coordinación para la revista “La Hora de Todos”. En ella, no solo está presente la Dirección del Telecentro y el colectivo del programa sino que también interviene el PCC y las organizaciones invitadas.

Dado el pequeño tamaño de la organización y las relaciones interpersonales entre su público interno, se observa la presencia de diversos espacios informales como el comedor, la Recepción (primer lobby) y el Segundo lobby. Además, se utilizan soportes electrónicos como espacios informales, tal es el caso de las redes sociales.

A continuación se muestra un gráfico que contiene los principales canales y espacios de comunicación interna y su grado de utilización.



**Gráfico 3.5:** Grado de utilización de los diferentes canales y espacios de comunicación interna. Los datos fueron obtenidos a partir de la aplicación de los cuestionarios al público interno.

En cuanto a los canales de comunicación externa, la principal es la televisión. Otros canales son la página web y las redes sociales.

También existe un Círculo de Interés, con niños de edades entre 7 y 13 años, que estén interesados en integrarse al medio y aprender acerca de temas relacionados con la locución, la edición, el trabajo con las cámaras, etc. El mismo tiene frecuencia semanal (todos los viernes por la tarde).

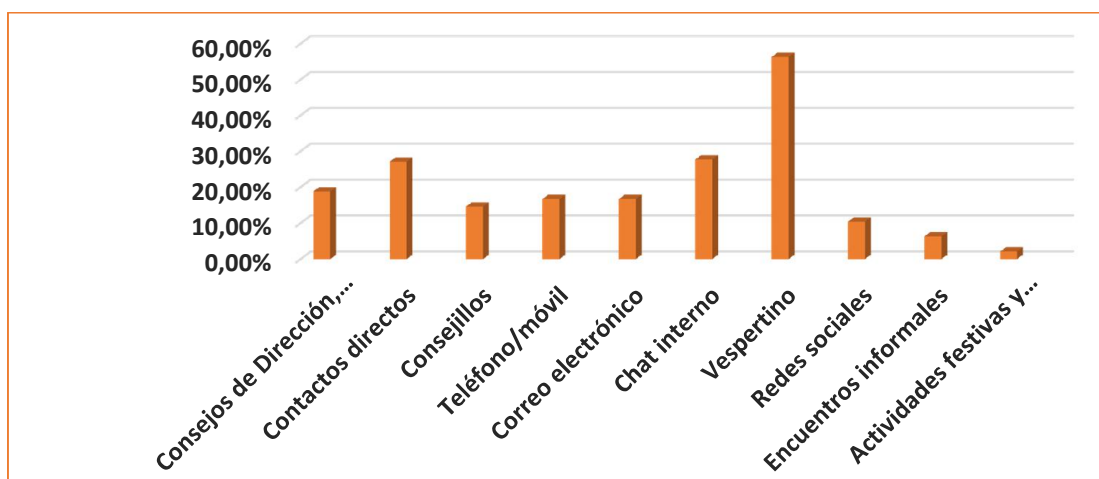
### **Retroalimentación**

Para el análisis de este indicador se tienen en cuenta los principales soportes (canales y espacios) determinados para el mismo, tanto desde el ámbito interno como del externo de la organización.

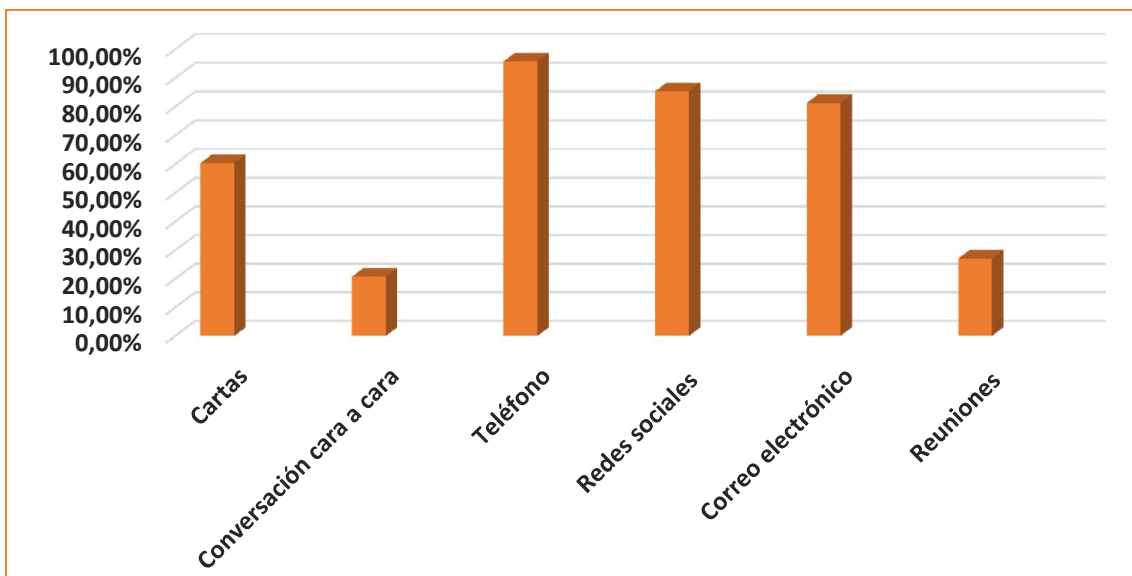
Es importante destacar que la retroalimentación en el ámbito interno constituye una prioridad para los directivos del Telecentro, pues consideran que: *“necesitamos saber lo que piensan nuestros trabajadores, sus principales inquietudes o inconformidades, siempre pueden aportarnos algo que por nuestra fuerte carga de trabajo podamos pasar por alto. Por lo que no solo se logra incidir*

*positivamente en el sentido de pertenencia y el clima laboral, sino que también de esta forma logramos mejorar nuestro trabajo como directivos.”*

Es por ello que se disponen de una serie de canales y espacios en aras de que la retroalimentación fluya de manera eficaz. Al respecto el público interno considera que los principales canales y espacios de retroalimentación al interior del Telecentro son, en orden descendente, el vespertino (56,3% de los encuestados), los contactos directos (27,1%), el chat interno (22,7%), los Consejos de Dirección, reuniones, despachos (18,8%), el teléfono fijo o móvil (16,7%), el correo electrónico (16,7%), los consejillos (14,6%), los perfiles en las redes sociales (10,4%), los encuentros informales (6,3%) y las actividades festivas y de confraternización (2,1%). Los datos se presentan en el siguiente gráfico. (Ver Gráfico 3.6).



**Gráfico 3.6:** Canales de retroalimentación para el público interno. Los datos fueron obtenidos a partir de la aplicación de los cuestionarios al público interno. Con respecto a los canales y espacios determinados para la retroalimentación de los públicos externos, la mayoría está determinada por los propuestos en los propios programas. Los mismos son, en orden descendente de utilización, el teléfono (95,8%), las redes sociales (85,4%), el correo electrónico (81,3%), las cartas (60,4%), las reuniones (27,1%) y la conversación cara a cara (20,8%). Los datos se presentan en el siguiente gráfico. (Ver Gráfico 3.7).



**Gráfico 3.7:** Canales de retroalimentación del Telecentro para los públicos externos. Los datos fueron obtenidos a partir de la aplicación de los cuestionarios al público interno.

Otros canales de retroalimentación son las investigaciones sociales que realiza el Departamento de Programación: Análisis de grupos de discusión para valorar la calidad de la programación de verano (2017), Estudio de audiencia de Telecubanacán (2017) y Estudio de gustos y preferencias televisivas de niños entre 6 y 12 años del municipio de Santa Clara (2018).

### **Barreras**

En este indicador se analiza la principal barrera que tiene lugar en el Telecentro y dificulta la eficacia de los procesos comunicativos en la organización.

El mayor problema reside en las dificultades que existen en la retroalimentación por parte de los subordinados, a pesar de la gran cantidad de canales y espacios dispuestos para ello.

En este sentido, los directivos refieren que: *“les insistimos todo el tiempo a los trabajadores que nos consulten sus quejas, sugerencias, inconformidades. Somos conscientes de que hay cosas que pasamos por alto, por eso necesitamos de su colaboración para hacer que el trabajo fluya con mayor eficacia y eficiencia. No queremos que nadie se sienta insatisfecho, pues esto también reporta en la calidad del trabajo y de los programas.”*

A pesar de que se les explica la importancia de sus opiniones y sus puntos de vista, muchas veces los subordinados no aprovechan al máximo todos los

canales y espacios creados e institucionalizados para ello, prefiriendo en su lugar la utilización de canales y espacios informales.

### **3.1.5. Aspectos de gestión de comunicación.**

En este indicador se analizan las dos primeras fases de la gestión de la comunicación: diagnóstico y planificación. En el caso de la primera fase, se analiza la existencia de diagnósticos antecedentes, y su respectiva actualización. En cuanto a la planificación se tiene en cuenta la existencia de una plaza de Comunicador Social en el Telecentro, la existencia y actualización de los documentos normativos, de las de las políticas y objetivos de comunicación, así como la planificación de acciones.

En el Telecentro no existen antecedentes de diagnósticos de comunicación. Al respecto, la Responsable de Comunicación declaró que: *“Se han hecho intentos por parte de estudiantes universitarios de Comunicación Social, a propósito de sus prácticas laborales. Comienzan el estudio pero nunca sabemos los resultados obtenidos porque al final no logran socializarlos con nosotros.”*

La organización no cuenta con un departamento o grupo encargado de gestionar la comunicación. Esta actividad recae por completo en una persona, la Responsable de comunicación del canal, a pesar de que no existe una plaza legal de Comunicador Social.

Al respecto, la misma declaró que: *“Como el Telecentro no cuenta con una plaza de Comunicador, la Dirección determinó que ocupara el cargo de Reportera redactora de prensa, cargo que ocupó más bien por motivos legales y de pago. Aunque el área en la que realmente me desempeño, casi a tiempo completo, es a la comunicación”.*

Además explicó: *“A instancias legales y por el cargo que ocupó, yo pertenecería al Departamento Informativo junto a los demás periodistas. Sin embargo, en realidad soy la Comunicadora Social de Telecubanacán, y como tal pertenezco al Consejo de Dirección y rindo cuentas a la Directora General. Puede decirse que la plaza de Comunicación oficialmente no existe, pero real y organizativamente sí”.*

Sin embargo, la organización no cuenta con el documento rector que pauta el proceso de comunicación: el Manual de Gestión de la Comunicación. Asimismo, que no existen políticas u objetivos de comunicación establecidas, ni

lineamientos básicos que regulan dicha actividad a lo interno y externo. Por ello, las acciones de comunicación que se realizan en el Telecentro se caracterizan por la espontaneidad, el empirismo y la aleatoriedad.

Por otra parte, sí existe una Manual de Identidad Visual, el cual regula, pauta y legitima los elementos de la identidad del canal, aunque el mismo está desactualizado, pues data del año 2010. Además algunos elementos identitarios no se han podido implementar por problemas de presupuesto.

El Telecentro también cuenta con una Estrategia de comunicación enfocada desde el trabajo en la página web y las redes sociales (2016-2017) y una Estrategia de comunicación externa (2018). Se debe señalar que para la realización de dichas estrategias no se realizaron diagnósticos de comunicación previos.

### **3.2. Análisis integral**

En este acápite se realiza un análisis integral de los principales resultados obtenidos en la etapa diagnóstica.

El Telecentro provincial Telecubanacán comunica su nombre a través de diferentes soportes, tales como la presentación del canal, documentos oficiales y el diseño de la página web y el perfil institucional que posee en redes sociales. En relación al nivel de conocimiento sobre comunicación y el manejo de sus términos, existe una brecha conceptual entre los directivos y subordinados. Estos últimos manejan concepciones más limitadas propias del paradigma transmisor de la comunicación, a diferencia de los directivos, que ven al fenómeno desde una perspectiva más compleja y holística.

En sentido general, se manejan términos referidos a los componentes del ciclo de comunicación. No obstante a ello, la inmediatez y las rutinas productivas propias del medio le otorgan a la comunicación en el Telecentro un marcado carácter espontáneo y aleatorio, en lo cual incide negativamente la carencia de un Manual de Gestión de Comunicación, que pauté y legitime los procesos comunicativos.

El planteamiento estratégico de la organización se corresponde con su razón social, pero presenta limitantes al detectarse dificultades en la redacción de la misión y la visión, además de que no se tiene experiencia previa en la implementación y evaluación de los objetivos estratégicos organizacionales.

Dichos elementos estratégicos se encuentran contenidos en documentos oficiales, pero no tienen presencia física en ningún lugar del Telecentro. Esto influye en el hecho de que los subordinados no estén totalmente familiarizados con los planteamientos estratégicos de la organización.

El Telecentro cuenta con una serie de capacidades que incide positivamente en la eficacia y eficiencia del trabajo en el mismo. Las capacidades principales son las siguientes: ser el único Telecentro provincial de Villa Clara, la habitualidad de la programación, una Identidad Visual definida y pauta, la preparación y capacitación del público interno, la actualización tecnológica, entre otras.

Además de dichas capacidades, la organización estructural y funcional del Telecentro también influye en la eficiencia y eficacia del trabajo que en él se realiza. La organización jerárquica, la distribución y condiciones físicas, así como la distribución de roles y funciones de los diferentes departamentos, permite la consecución satisfactoria de los objetivos y tareas propuestas.

Los públicos internos de Telecubanacán están conformados por directivos y subordinados, estos últimos se subdividen, atendiendo a las características propias de la organización como medio de comunicación, en Trabajadores permanentes y Personal artístico. Se hace esta distinción debido a la diferenciación de roles, el horario laboral y los contratos de trabajo.

Por tanto, los Trabajadores permanentes son aquellos que realizan fundamentalmente tareas de oficina, constituyen plantilla fija del Telecentro y mantienen un horario laboral estable. Mientras que el Personal artístico son los que conforman los colectivos de los diferentes programas, sus contratos de trabajo son temporales y tienen horarios más flexibles.

A modo general, los directivos de Telecubanacán representan la minoría de su público interno. No obstante, existe cierto equilibrio entre la cantidad de Trabajadores permanentes y el Personal artístico; lo mismo ocurre entre la cantidad de hombres y mujeres y con los rangos etarios. Por su parte, el nivel de escolaridad es generalmente alto, predominando el Nivel Superior.

El público externo de Telecubanacán no se encuentra segmentado oficialmente, aunque debido a la razón social y la misión del mismo, se identifica como público destinatario a la teleaudiencia villaclareña, con quien la organización mantiene una relación constante a través de la parrilla de comunicación.

Otros públicos de interés para el Telecentro lo constituyen los cibernautas, que siguen al canal desde la página web y su perfil institucional en las redes sociales. Además de la mayoría de empresas, organizaciones y asociaciones de Villa Clara; aunque las relaciones con ellas se priorizan fundamentalmente en dependencia de la temática de los programas.

A modo general, no existe, desde el Telecentro, una planificación de objetivos y diferenciación de líneas de mensajes para los segmentos que integran su público externo. Se planifican los objetivos y los contenidos de la programación, pero no los de comunicación.

Es por ello, que la frecuencia de los mensajes y los contenidos de los mensajes entre Telecubanacán y su público externo pueden variar, y las relaciones se dan de forma espontánea y poco planificadas. No obstante, las mismas son sólidas y duraderas, debido precisamente a su condición de único Telecentro provincial. Con respecto al contenido de los mensajes que tienen lugar al interior de la organización, se observa una predominancia de los temas de tarea y mantenimiento; los cuales fluyen fundamentalmente de forma vertical descendente con frecuencia periódica. De igual forma estos tampoco se planifican y se dan de manera espontánea.

La comunicación ascendente también se propicia, debido a la importancia que le concede la Dirección al proceso de retroalimentación no solo desde el exterior de la organización, sino también desde los propios subordinados.

Por este motivo, existe un gran número de canales y espacios institucionalizados, tanto para la comunicación como para la retroalimentación interna. Los principales son: el contacto directo cara-cara, el vespertino, las reuniones, el teléfono, tanto fijo como móvil y el correo electrónico. Además, la comunicación también fluye a través de encuentros informales en espacios como el comedor, la Recepción y el Segundo lobby. Por lo que se observa un equilibrio entre espacios o redes formales e informales.

A pesar de la existencia de tantos canales y espacios institucionalizados para la comunicación y retroalimentación, y de la importancia que la Dirección del Telecentro le concede a la última, se presentan dificultades en este aspecto. Los subordinados no aprovechan al máximo los espacios formales que se disponen para ello, prefiriendo en su lugar los informales; por lo que muchas veces sus

opiniones, sugerencias, inconformidades no llegan a los propios directivos. Esto constituye la principal barrera de comunicación en el Telecentro.

Al respecto de los canales y espacios dispuestos para la comunicación externa, los principales son la televisión, la página web y las redes sociales. La retroalimentación desde los públicos externos tiene lugar a partir de canales como el teléfono, las redes sociales y el correo electrónico, principalmente.

En relación a los aspectos de gestión de la comunicación, es necesario destacar que, aún cuando no existe una plaza oficial de Comunicador Social, se cuenta con una Responsable de comunicación.

No obstante, en la organización no se han efectuado diagnósticos previos que permitan caracterizar el estado comunicativo de la misma. Tampoco se cuenta con un Manual de Gestión de Comunicación organizacional que pauté y legitime políticas y objetivos de comunicación.

Se cuenta con un Manual de Identidad Visual y una Estrategia de comunicación enfocada en el trabajo desde la página web y las redes sociales; pero ambos documentos están desactualizados. No existe una estrategia general de comunicación para la organización. En su lugar, hay una estrategia de comunicación que, aunque actualizada (para el año 2018), está solamente dirigida a la dimensión externa. Por lo que la comunicación en el Telecentro no posee un marcado carácter planificado.

### **3.3. Manual de Gestión de Comunicación para el Telecentro Telecubanacán.**

A partir de los resultados del diagnóstico de comunicación organizacional, se propone el diseño del Manual de Gestión de Comunicación para el Telecentro Telecubanacán. (Ver adjunto).

El mismo contiene los siguientes capítulos:

Capítulo 1: Antecedentes y características del Telecentro Telecubanacán.

Capítulo 2: Políticas y objetivos de comunicación.

Capítulo 3: Mapa de públicos.

Capítulo 4: Estructura para la implementación del Sistema de Comunicación.

Capítulo 5: Plan de acciones.

Capítulo 6: Presupuesto.

Capítulo 7: Evaluación y control.

Capítulo 8: Comunicación de crisis.

## Conclusiones

Con la realización de la presente investigación se puede arribar a las siguientes conclusiones:

- ✓ Los aspectos de carácter general u orientativo son fácilmente identificables.
- ✓ La misión, visión y objetivos estratégicos del Telecentro se encuentran explicitados en sus documentos oficiales (Manual de Organización de Telecubanacán), pero no tienen presencia física dentro de la organización.
- ✓ La organización estructural y funcional de la organización es imprescindible para el desarrollo de las tareas y el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- ✓ En relación a los aspectos de contenidos de comunicación se tiene que:
  - Los públicos internos son Directivos y Subordinados, estos últimos se clasifican en Trabajadores permanentes y Personal artístico, atendiendo a las características particulares de la organización.
  - El público interno se caracterizan por el equilibrio entre cantidad de Trabajadores permanentes y Personal artístico, al igual que con la cantidad de hombres y mujeres. El nivel de escolaridad es generalmente alto, predominando el Nivel Superior.
  - El público destinatario del Telecentro es la población villaclareña, fundamentalmente las amas de casa y los adultos de entre mediana y tercera edad.
  - El Telecentro mantiene vínculos con otros públicos como son: los cibernautas, las empresas y organizaciones provinciales, con las que establece una relación frecuente pero espontánea y poco planificada.
  - La información fluye periódicamente (de manera semanal), predominando los mensajes de tareas y de mantenimiento; en menor medida, pero no menos importante, se encuentran los de tipo humano.
  - Los flujos de comunicación que prevalecen son los de tipo vertical descendente, sin embargo los verticales ascendentes y horizontales también se encuentran en gran medida.
  - Los principales canales y espacios de comunicación interna son los directos como el vespertino, las reuniones, los consejillos y los electrónicos como el teléfono fijo y móvil, el correo electrónico, y la

Carpeta Pública. Los principales canales de comunicación externa son la televisión y las redes sociales.

- La retroalimentación del público interno es un proceso muy valorado por los directivos, aunque en ocasiones no es muy eficaz; los principales canales dispuestos para ello son: el vespertino, las reuniones, los consejillos, el teléfono fijo y móvil y el correo electrónico.
  - La retroalimentación del público externo se da a través de canales como el teléfono, las redes sociales y el correo electrónico, principalmente.
  - La principal barrera viene dada por las dificultades que presenta la retroalimentación por parte de los subordinados, a pesar de la disposición de canales para ello.
- ✓ Existe un Responsable de comunicación, aunque no así una plaza oficial de Comunicador Social. El Telecentro no cuenta con diagnósticos previos en temas referentes a la comunicación, ni con un Manual de Gestión de Comunicación Organizacional. Se cuenta con un Manual de Identidad Visual desactualizado, la Estrategia de comunicación enfocada en el trabajo desde la página web y las redes sociales (2016-2017) y la Estrategia de comunicación externa (2018)
- ✓ Se propone el Manual de Gestión de Comunicación del Telecentro Telecubanacán

## **Recomendaciones**

- ✓ Implementar el Manual de Gestión de Comunicación.
- ✓ Actualizar el Manual de Identidad Visual.
- ✓ Elaborar la Estrategia General de Comunicación.
- ✓ Actualizar en un período de dos años, a partir de la puesta en práctica de los resultados de esta investigación, el diagnóstico de comunicación, así como el Manual de Gestión de la Comunicación.

## Referencias Bibliográficas

- Alonso, M. y Saladrigas, H. (2000). *Para investigar en Comunicación Social: Guía didáctica*. La Habana: Pablo de la Torriente Brau.
- Álvarez, F. (2005). *La comunicación organizacional en la integración continua individuo-organización: un modelo analítico*. (Tesis de Doctorado). Universidad de La Habana. La Habana.
- Arribas, A. (2000). Comunicación en la empresa. La importancia de la información interna en la empresa. *Revista Latina de Comunicación Social*, (21). Recuperado de: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000tma/127amaia.html>
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización*. Barcelona: Paidós.
- Campos, F. (2010). Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, (16), págs 13-30.
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa del siglo XXI*. Buenos Aires: Ediciones La Crujía.
- Fernández Collado, C. (Coord). (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Gallego, J. R. (2017). Pensar en los medios como instituciones. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 23 (2), págs 1089-1104.
- Gaudencio, F. (1986). *Comunicación empresarial*. Sao Paulo: Summus.
- Golhaber, G. (1977). *Comunicación organizacional*. La Habana: Pablo de la Torriente Brau.
- Golhaber, G. (1984). *Comunicación organizacional*. México: Diana.
- Hennessy, G. (s.f.). *Aprendizaje organizacional basado en la gestión de la comunicación*. Recuperado de: [www.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/49427.pdf](http://www.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/49427.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). México: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: McGraw Hill.
- Krohling, M. (1987). *Planeamiento de las relaciones públicas en la comunicación integrada*. Sao Paulo: Summus.

- Lazarsfeld, P. F. & Merton, R. K. (1957): Mass Communication, Popular Taste and Organized Social Action. In Rosenberg, B. & White, D. M., Mass Culture. The Popular Arts in America. (págs. 457-473). New York: The Free Press.
- Le Floch, P & Sonnac, N. (2005). *Economie de la presse*. Paris: La Découverte.
- López, Y. (2010). *Propuesta de bases metodológicas para la gestión de la comunicación interna dirigida al cambio sustentable en instituciones de Educación Superior*. (Tesis de Doctorado). Universidad de La Habana, La Habana.
- Martínez, Y. (2009). *Hablemos de comunicación*. La Habana: Ediciones Logos.
- McQuail, D. (1987). *De la masa a las perspectivas de la comunicación masiva*. Barcelona: Paidós.
- Muriel, M. L., y Rota, G. (1980). *Comunicación institucional: enfoque social de relaciones humanas*. Quito: Editora Andina.
- Piñuel, J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- Prieto, D. (1990). *Diagnóstico de la comunicación*. Quito: CIESPAL.
- Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez F. y Álvarez, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Revista NEGOTIUM*, (2), págs. 32-48.
- Rivero, M. (2010). *Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismo de la Administración Central del Estado (OACE)*. (Tesis de Doctorado). Universidad de La Habana. 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 de Doctorado). Universidad de La Habana. La Habana.
- Saló, N. (Ed.). (2000). *La comunicación en las organizaciones*. Barcelona: FUERP.
- Saperas, E. (2000): El proceso de la comunicación de masas. En Saló, N. (Ed.), *La comunicación en las organizaciones* (págs. 87-97). Barcelona: FUERP.

- Trelles, I. (Comp.). (2001). *Comunicación organizacional*. La Habana: Félix Varela.
- Trelles, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*. (Tesis de Doctorado) Universidad de la Habana. La Habana.
- Trelles, I. (2014). *Comunicación organizacional. ¿Ciencia, disciplina o herramienta?* La Habana: Ediciones Logos.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Lavel, S.A.
- Wright, C. (1960). Functional Analysis and Mass Communication. *Public Opinion Quarterly*, 24 (4), págs 605-620.

## Bibliografía Consultada

- Félix, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Revista Historia y Comunicación Social*, (19), págs. 195-210.
- Garrido, F.J. (2004). *Comunicación estratégica*. España: Gestión 2000.
- Jablin, F. & Putnam, L. (1987). *Handbook of organizational communication. An interdisciplinary perspective*. California: Sage.
- Jablin, F. & Putnam, L. (2000). *The new handbook of organizational communication. Advances in theory, research and methods*. California: Sage.
- Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en empresas y organizaciones*. Barcelona: Colección Bosch Comunicación.
- Manucci, M. (2005). *Comunicación corporativa estratégica. De la persuasión a la creación de realidades compartidas*. Argentina: Saf Grupo.
- Redding, W. C. (1972). *Communication within the organization*. Nueva York: Industrial communication and purdue university.
- Sanz de la Tajada, L. A. (1996). *La auditoría de imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis.
- Shein, E. (1985). *La psicología de la organización*. México: Calyso.
- Taylor, J. (1997). *Rethinking the theory of organizational communication*. Canadá: Montreal University.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

## Anexos

### **Anexo I: Escuelas del comportamiento organizacional.**

Con la aparición de las denominadas **Teorías Clásicas** el foco de atención se traslada hacia los procesos de administración y producción, por lo que esta corriente aboga por la pertinencia en la organización de una estructura formal, donde la cadena jerárquica, las funciones de cada miembro y el sistema de control estén bien delimitados.

El aumento de la eficiencia de la organización se considera el objetivo principal de la misma. La motivación de índole económica es la que prevalece y a la que se le presta mayor atención, al contrario del elemento humano, al que se le ofrece escasa importancia.

De acuerdo a esta corriente, la comunicación organizacional es concebida desde un enfoque fundamentalmente formal, cumpliendo la función de la transmisión de la información desde la dirección hacia la base, mediante la utilización de canales previamente establecidos en la estructura organizacional; por lo que prevalece el flujo vertical descendente.

Existe además, una marcada centralización en la toma de decisiones y una rígida supervisión y control en cuanto a lo que debe decirse y cómo decirlo, lo que provoca que la comunicación en la mayoría de los casos sea lenta y poco oportuna; orientada hacia temas que puedan tener mayor interés para los miembros de la alta jerarquía, sin tener en cuenta las necesidades u opiniones de los demás trabajadores.

Las principales críticas a esta teoría se concentran, entre otros aspectos, en su excesivo mecanicismo y tecnocracia; sus insuficiencias en cuanto a la percepción de los trabajadores desde una perspectiva deshumanizada, a quienes resulta necesario supervisar y controlar constantemente y la falta procesos de participación.

En respuesta al descuido al componente humano en las organizaciones, característico de las **Teorías Clásicas** surge la **Teoría Humanista**, corriente que intenta superar a su predecesora al tener en cuenta al trabajador no solo como un sujeto productivo, sino también como un ser social, que busca la autorrealización personal en las tareas que debe desempeñar. (Lucas Marín, 1997, citado en Trelles, 2014).

Desde esta perspectiva, se consolidan premisas importantes estudiadas por las ciencias sociales como el liderazgo, la motivación, las relaciones grupales, el cambio y el desarrollo de recursos humanos, la solución de problemas, la toma de decisiones y se integran al campo del estudio organizacional; obteniendo de esta forma una visión más holística de la naturaleza humana y su impacto en desempeño y los logros de las instituciones.

Al contrario de la anterior tendencia, ya no se hace tanto énfasis en las estructuras formales y jerarquías, sino en los rasgos sociales y psicológicos de los miembros de la institución. Por lo que se brinda un especial interés a las necesidades individuales y sociales de los mismos

De Velasco Arellano (s.f.) señala que los elementos a destacar en esta escuela son la valoración de la importancia componente humano en las organizaciones, el fomento de la participación y la motivación, la presencia de estructuras más abiertas y flexibles, la integración de los intereses organizacionales e individuales de los trabajadores, así como la preocupación por la auto superación del personal (en Fernández Collado, 1997)

La comunicación en este enfoque juega un papel fundamental en diversos procesos como los estilos de liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de la gerencia como único medio para conocer al personal y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos.

Se le brinda importancia no solo a la comunicación vertical descendente, sino también a la ascendente, propiciando el proceso de retroalimentación, al menos al interior de la organización.

Los canales formales de comunicación se consideran lentos e ineficaces para dar solución a ciertas inquietudes personales, por lo que se fomenta el uso de canales informales y se estudian variables como la velocidad, la fidelidad, patrones en los rumores, las redes informales de comunicación, la distorsión ascendente, el nivel de transparencia, la confianza y el comportamiento del clima organizacional (Trelles, 2014).

Esta tendencia tampoco se encuentra exenta de críticas, las cuales se concentran en diversos aspectos como: la sobrevaloración del elemento humano

por sobre los costos, se simplifican los requisitos de una buena administración integral y las necesidades de logro y poder, se generalizan los criterios sin analizar las diferencias económicas, culturales y tecnológicas.

Además esta escuela, al concentrar sus principales esfuerzos en el estudio de las dinámicas y relaciones internas, descuida la importancia de las relaciones hacia el exterior, manejando la concepción de una organización fundamentalmente cerrada al entorno, por lo que también se le hacen señalamientos en este sentido.

Al decir de Trelles (2002), es necesario comprender que esta corriente no puede realizar por sí sola una administración eficaz y eficiente; por lo que más que reemplazar a la **Teoría Clásica**, la complementa.

La superación de ambas perspectivas tiene lugar con el surgimiento de la **Escuela Sistémica**, influenciada por la Teoría General de los Sistemas, que aplicada al plano organizacional maneja la concepción de la organización como *sistemas abiertos* donde "todas las partes afectan al todo; toda acción tiene repercusiones en la organización" (Muriel & Rota, 1980).

La esencia de esta teoría radica en que todos los elementos que componen un sistema coexisten en armonía, están estrechamente vinculados, por lo que si surge un problema en una de esas partes logrará afectar al sistema por completo. De esta manera se logra concebir el fenómeno desde una perspectiva más dinámica e integrada.

Siguiendo este análisis, Muriel y Rota (1980) logran definir seis principios básicos que rigen los sistemas, aplicándolos al plano organizacional, estos son:

*Homeostasis*: Es el principio regulador de todo sistema, pues hace referencia al equilibrio, la relación dinámica que debe existir entre los insumos que entran en él y los productos que salen. En las organizaciones, este principio aplica al equilibrio dinámico entre los insumos (materia prima, información, recursos humanos) y sus productos terminados (objetivos alcanzados, servicios que presta, información que proporciona), así como entre sus diversos elementos estructurales (sus distintos departamentos, su personal).

*Interdependencia*: Son las relaciones entre los diferentes componentes del sistema, así como entre este y su entorno. De esta forma cada uno de los elementos estructurales de la organización dependen unos de otros para lograr

la homeostasis y alcanzar sus objetivos, además mantiene una estrecha relación con el medio ambiente, mediante los productos que ofrece la organización y la retroalimentación que del entorno esta recibe.

*Entropía:* Se refiere a la tendencia al desorden que se da ante cualquier imposibilidad o dificultad para mantener la estabilidad del sistema. También está inversamente relacionada a la información, pues esta disminuye si la entropía aumenta, por lo que se considera que a mayor entropía mayor será la incertidumbre.

En la organización, la entropía positiva es el conjunto de todos los problemas que obstaculizan el desarrollo y le impiden alcanzar sus objetivos, mientras que la entropía negativa son todos aquellos esfuerzos y acciones adaptativas encaminadas a evitar su destrucción y lograr sobrevivir.

*Incertidumbre:* Hace referencia a la falta de orden, de predictibilidad, de estabilidad que puede existir en un sistema. Aplicado a la organización, la incertidumbre es un estado de inquietud dado por la escasez de información, por lo que se hace necesario diseminar información necesaria y oportuna en correspondencia con las necesidades tanto de la organización, como del entorno en el que está inmersa.

*Teleología:* Es la tendencia de todo sistema a dirigirse hacia la consecución de un objetivo final. Cada organización dirige sus esfuerzos hacia el logro de una meta previamente establecida.

*Equifinalidad:* Son las distintas vías y caminos por las que se busca la solución o consecución de dicho objetivo final. En la organización cada departamento o miembro busca y puede llegar al mismo objetivo a través de la realización necesaria de distintas funciones y actividades, o de las mismas funciones y actividades pero de manera diferente.

Con la **Escuela Sistémica** nace una nueva perspectiva para entender a la organización, concibiéndola como un sistema social abierto, dinámico y flexible que no se mantiene estático sino en constante evolución orientado hacia el logro de fines y propósitos. Para ello debe coordinar todas sus partes en función de una acción integradora y debe también influenciarse de los distintos entornos tanto económicos, políticos, sociales, culturales, en los que se encuentra inmerso.

Su aporte parte precisamente de combinar los elementos más destacables de las teorías antecesoras, abogando por la sinergia entre ellos. Por ello insiste en concederle similar importancia a los factores funcionales, estructurales, sociales y psicológicos dentro de las organizaciones. Además, integra un nuevo elemento, su relación con el medio, de manera que se le otorga un carácter más dinámico al comprender que la institución influye a la par que es influida por su entorno.

La comunicación en esta corriente pasar a un lugar más privilegiado, al ser la encargada de detectar y resolver conflictos internos, además de descubrir y advertir de posibles cambios en el entorno externo. Por tal motivo se considera que desempeña un rol fundamental en el mantenimiento del equilibrio del sistema y de su función adaptativa (Trelles, 2002).

La organización en este sentido va adoptando cierta estructura y acomodando sus discursos y accionar en correspondencia con lo que lo que el entorno puede evaluar de adecuado, funcional, racional. Por lo que la comunicación se orienta hacia la legitimación de la organización tanto dentro como fuera de ella, mediante el desarrollo de un sistema de valores y la construcción de significados compartidos.

No obstante, esta escuela también contiene ciertas lagunas teóricas al criterio de Velasco de Arellano (s.f.), pues la autora considera que a pesar de que se señala y clarifica la interrelación entre cada una de las partes, de estas con el todo y de este con el medio ambiente, no se especifica cómo o qué tanto se pueden dar y lo que puede pasar en cada caso (en Fernández Collado, 1997).

En sentido general, es innegable que conforme las diversas teorías del comportamiento han ido evolucionando, también cambia la concepción que se tiene de la organización y la importancia que se le concede a la comunicación dentro de ellas.

Las perspectivas funcionalistas e instrumentales fueron poco a poco siendo desplazadas por visiones más complejas y dinámicas. La organización otrora entendida como sistema estricto, caracterizado por su rígida estructura formal y donde todos los esfuerzos, acciones y políticas se encaminaban a aumentar su productividad y eficiencia; comenzó a erigirse gradualmente como un sistema

abierto, flexible y susceptible a los cambios del entorno, dotado de un complejo entramado psico-social.

Al respecto Álvarez (2005) comenta que: “el individuo, como miembro de la organización pasa de ser un elemento importante para la consecución de las metas organizacionales, a ser considerado un ente con potencialidad de autorrealización personal, capaz de no sólo adaptarse a su entorno, sino también de modificarlo” (pág. 27).

De igual forma, la concepción de la comunicación en las organizaciones también cambia, pues de ser vista como una simple herramienta utilizada para informar desde la alta jerarquía a los empleados los correspondientes planes de trabajo y las tareas a realizar, en aras de aumentar la productividad; pasó a integrarse como una parte fundamental del sistema organizacional, cuya gestión estratégica resulta indispensable no solo para la consecución de los objetivos organizacionales sino también para incidir positivamente en el resto de los activos intangibles, garantizar un clima laboral favorable y estimular la motivación y participación de todos los trabajadores.

## **Anexo II: Enfoques de la Comunicación Organizacional**

La evolución de la comunicación organizacional como disciplina ha estado marcada por diferentes escuelas teóricas enfocadas en su estudio. Todas basadas en diferentes concepciones y modos de organizar los procesos comunicativos en las organizaciones. Al decir de Hernández (2005), estas escuelas tienen sus antecedentes en las corrientes teóricas del desarrollo organizacional.

Es por ello, que existe una amplia diversidad de perspectivas para comprender el fenómeno, desde presupuestos muy instrumentales y pragmáticos, típicos de las escuelas clásicas; hasta propuestas mucho más complejas en la contemporaneidad.

Algunos autores como Putnam, Jablin, Roberts y Porter (citado en Saladrigas, 2005), clasifican dichas tendencias como **mecánica, psicológica, sistémica y simbólico- interpretativa**.

La mayoría de los autores coincide que el **enfoque mecánico** está presente en organizaciones estructuradas al estilo clásico, donde los procesos comunicativos actúan de manera aislada, inconexa, con un marcado carácter lineal y transmisivo. En él se le concede una atención priorizada a las redes formales de comunicación y a los flujos verticales descendentes. Trelles (2001) considera que en este enfoque el riesgo de que el mensaje se deforme paulatinamente es bastante alto debido a la inmensa cantidad de eslabones por los que este debe transitar.

La comunicación tiene como objetivo principal ofrecer la información precisa para lograr la eficiencia organizacional, desde la dirección a la base, reforzando la autoridad de la administración.

Saladrigas (2005) le otorga a esta escuela un marcado carácter mecanicista y fraccionario, pues en ella la comunicación se mantiene aislada de los diversos elementos de las relaciones humanas.

Las principales críticas a esta corriente se concentran fundamentalmente en la extrema simplificación de los procesos comunicativos que establece en: la desatención al receptor y la retroalimentación, la notable distancia que existe entre la dirección de las organizaciones y la base, el poco uso de las redes informales de comunicación, la escasa variedad de mensajes y la reducción de

funciones del sistema de comunicación. Aspectos que dotan a la organización de una estructura estática, poco flexible, que atenta a la creatividad de sus trabajadores y posee posibilidades limitadas de adaptación al entorno.

Hernández (2005) argumenta que existe una excesiva centralización de las actividades y decisiones y la comunicación, lejos de ser beneficiosas para la organización se convierte en un obstáculo para la propia ejecución productiva; en tanto las relaciones internas entre los miembros de la organización son, en su mayoría, frustrantes.

No obstante, Trelles (2001) considera, que aun cuando han pasado varias décadas desde el surgimiento de esta perspectiva, existen muchos países en Latinoamérica donde continúa teniendo vigencia, lo que se convierte en una desventaja competitiva con respecto a mayoría de los países desarrollados.

La **escuela psicológica** surge como contrapartida de la **mecánica**, al enfocar su atención hacia en el receptor, por lo que guarda una estrecha relación con aquellas organizaciones que se identifican con la enfoque organizacional **humanista** o de relaciones humanas.

En ella se considera al individuo como un ser social que posee inquietudes, intereses, motivaciones, necesidades, tanto laborales como individuales, y se aplican los descubrimientos de Hawthorne, sobre el importante papel que poseen las estructuras informales, el funcionamiento de los grupos de trabajo y su impacto sobre el individuo; los postulados Barnard acerca de la estrecha relación individuo-organización, y la teoría de la jerarquía funcional de necesidades de Maslow, entre otros (Trelles, 2001).

Es evidente el papel activo que asume el receptor de la comunicación en esta escuela, por lo que la misma se centra en las influencias individuales que pueden aportarle los miembros a la organización, y las consecuencias que esto trae consigo.

En cuanto a los procesos de decodificación de los mensajes, Jablin & Putnam (1997), consideran que el receptor logra interpretarlos de acuerdo a los rasgos específicos de su personalidad. Este conjunto de conocimientos, actitudes y percepciones que poseen los sujetos es denominado por los autores como filtros conceptuales. Dichos filtros constituyen la clave de los procesos comunicativos

en la medida en que actúan en función de estructurar un campo de estímulos potencialmente caótico (citado en Saladrigas, 2005).

Según Trelles (2001) “la perspectiva psicológica asume posiciones de causalidad lineal y tiende a reducir las funciones de la comunicación, pero a diferencia del enfoque mecánico, identifica, o considera la influencia del entorno interno sobre los llamados filtros conceptuales de la comunicación” (pág. 9).

Esta postura hace énfasis en el uso de las redes informales, el estudio de las necesidades individuales de los integrantes del público interno y en la búsqueda de soluciones para ellas, por lo que los mensajes que predominan son de tipo humanos. Además se le brinda atención al clima laboral, el estilo de comunicación en la relaciones y de liderazgo.

Las principales críticas a esta tendencia señalan el carácter cerrado al entorno externo con que conciben a la organización, el sobredimensionamiento de los aspectos informales, las limitaciones que presentan los procesos comunicativos, pues su función principal dentro de la organización es únicamente la satisfacción de las necesidades individuales del público interno; aspectos que atentan contra el equilibrio de la organización.

Trelles (2001) considera que esta escuela guarda mayor relación con el tipo de organización que predomina en Cuba, debido al tipo de sistema que esta presenta. Señala que a pesar de que las concepciones humanistas puedan considerarse una fortaleza es necesario una mayor profundización en un enfoque integrador.

Con el desarrollo del enfoque sistémico de las organizaciones, las mismas comienzan a ser concebidas como sistemas sociales abiertos integrados por partes interrelacionadas en equilibrio dinámico, a la vez que mantiene un vínculo constante con su entorno.

Lucas Marín (1997) considera que la **escuela sistémica** se caracteriza por tres variables fundamentales para el funcionamiento de la organización: su dinamismo, su apertura y la importancia de la comunicación (citado en Trelles, 2014).

Esta escuela asume posturas dialécticas en cuanto a la estrecha relación que existente entre los distintos elementos que componen el sistema y entre los

distintos ámbitos, interno y externo, de la organización, por lo que supera con creces las deficiencias de las teorías precedentes.

De esta forma, Hernández (2005) explica que el aporte principal de la **escuela sistémica** para los estudios organizacionales es: “concebir a la empresa como un sistema complejo de interrelaciones sociales inmerso dentro de otro sistema aún mayor: el entorno; el cual condiciona y a la vez está condicionado por la propia empresa” (pág. 28).

“Los investigadores que se adscriben a esta escuela se concentran en categorías, formas y modelos secuenciales de comportamientos comunicacionales, en lugar de las relaciones causa efecto entre las variables de comunicación” (Trelles, 2001).

En este enfoque la comunicación es la encargada de mantener la cohesión y coordinación de los subsistemas de la empresa, en aras de mantener estabilidad en sus diferentes ámbitos. Los esfuerzos se orientan hacia el equilibrio entre todas las redes, flujos y tipos de mensajes que se generan hacia adentro y hacia fuera de la empresa, desde una dirección que se encarga de trazar estrategias debidamente planificadas. Además se le brinda especial atención a la retroalimentación.

No obstante, a esta perspectiva también se le hacen señalamientos, en este caso es la insuficiente consideración de la dimensión cultural que media y determina todo proceso comunicativo.

La atención a este aspecto se estudia profundamente en la **escuela simbólico interpretativa**, que concibe a la comunicación como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos que tiene lugar durante la interacción social, sin abandonar las ventajas del enfoque sistémico.

Con el desarrollo de esta escuela se asignan roles igualmente importantes e intercambiables a emisores y receptores, el denominado *role taking* y se aboga por la retroalimentación simultánea y la búsqueda de empatía, al establecerse una base para el diálogo a través de acciones y eventos comunes.

Se valora ampliamente el rol activo que posee el receptor en los procesos comunicativos, relacionando su capacidad de recepción con el contexto socio histórico, político, cultural y económico en que se encuentra inmerso y el lugar que ocupa en la sociedad (Trelles, 2001).

La comunicación organizacional para Jablin y Putnam (1998) desde la perspectiva **simbólico interpretativa** consiste en: “modelos de conductas coordinadas que tienen la capacidad de crear, mantener y disolver las organizaciones que en virtud de su capacidad de comunicar, los individuos con capaces de crear y modelar su propia realidad social” (citados en Trelles, 2001, pág. 11).

A diferencia de las **escuelas mecánica y psicológica**, en este enfoque el significado de las palabras y acciones debe ser interpretado simbólicamente a través de una experiencia común, en lugar de tomar como punto de partida el intento o deseo del emisor, o las posibilidades del filtro conceptual del receptor. Fisher (s.f.) considera que:

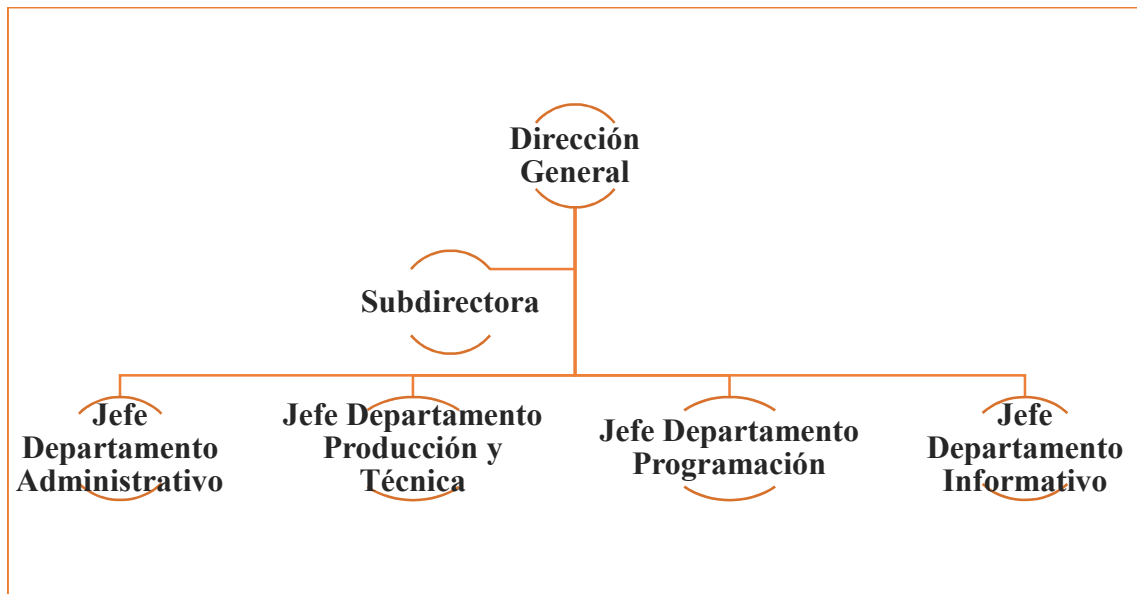
Primero, los seres humanos actúan respecto a las cosas sobre la base del significado que las cosas tienen para ellos; segundo, esos significados son directamente atribuibles a la interacción social que uno tiene con los otros; tercero, estos significados son creados, mantenidos y modificados mediante un proceso interpretativo que la persona realiza en su contacto con las cosas y los demás (citado en Trelles, 2001, pág. 12)

Desde esta perspectiva el individuo construye su accionar en conjunto, en interrelación y consenso con el resto. Sus posibles respuestas no son solo producto de una selección determinada por su filtro conceptual, sino que se va acomodando según va teniendo lugar la interacción social y va cambiando de acuerdo a los cambios de su contexto.

Hernández (2005) considera que, a modo general, en esta perspectiva el rol individual y colectivo es considerado en el contexto cultural de la comunicación. Se hace énfasis en la acción comunicativa, en la construcción de símbolos y significados compartidos, en las interrelaciones entre comunicación y cultura, en los sistemas de valores, en la ética de la organización, y en las formas de fortalecer la identidad y la imagen de la entidad con el propósito de crear y mantener el orden de las organizaciones.

Es necesario aclarar que estos los límites entre estos enfoques son fundamentalmente teóricos; pues en la práctica y la realidad organizacional logran mezclarse indistintamente, cohabitar en una misma organización en menor o mayor medida.

**Anexo III: Organigrama del Telecentro Telecubanacán.**



## **Anexo IV: Guía de revisión de Documentos Oficiales**

**Objetivo:** Explorar características generales del Telecentro Telecubanacán.

### **Documentos:**

- ✓ Organigrama del Telecentro Telecubanacán.
- ✓ Manual de Organización de Telecubanacán.
- ✓ Plantilla Telecentro Telecubanacán (Segundo Semestre, 2017).
- ✓ Estrategia de Comunicación Externa del Telecentro Telecubanacán (2018).
- ✓ Estrategia de Comunicación, enfocada al trabajo desde el sitio web y las redes sociales (2016-2017).
- ✓ Manual de Identidad Visual Corporativa (2010).

### **Indicadores:**

1. Historia de la organización
2. Misión, visión, razón social, objetivos estratégicos, valores compartidos.
3. Estructura organizativa del Telecentro.
4. Existencia de políticas y acciones de comunicación.
5. Existencia de objetivos de comunicación por público.
6. Identificación y caracterización de los públicos (internos y externos).

## **Anexo V: Guía de Observación no participante.**

### **Objetivos:**

- ✓ Identificar las características generales del Telecentro Telecubanacán, así como los procesos comunicativos que tienen lugar en el mismo.
- ✓ Caracterizar la relación entre la organización y sus respectivos públicos
- ✓ Explorar los elementos que conforman la Identidad Visual Corporativa de la organización.

### **Indicadores:**

1. Características físicas del lugar.
2. Elementos de la Identidad Visual Corporativa.
3. Condiciones tecnológicas.
4. Tipos de mensajes que predominan. Soportes fundamentales
5. Flujos de comunicación. Direccionalidad.
6. Canales establecidos para la retroalimentación, tanto de los públicos internos como externos.
7. Redes de comunicación.
8. Principales ruidos o barreras.
9. Relación de los directivos con los trabajadores.
10. Participación e implicación del público interno en las actividades y la toma de decisiones del Telecentro.
11. Tipologías de público interno.
12. Relación de la organización con sus públicos externos.
13. Públicos externos más asiduos.

## **Anexo VI: Entrevista semiestructurada a Directivos**

### **Objetivos:**

- ✓ Caracterizar la percepción que poseen los Directivos acerca de la comunicación
- ✓ Caracterizar la relación de los Directivos con los diferentes públicos del telecentro.

### **Indicadores:**

1. Concepción que maneja acerca de la comunicación. Importancia que le concede.
2. Existencia o no de políticas de comunicación en la organización. Correspondencia de estas con los objetivos empresariales.
3. Existencia de acciones y prácticas que fomentan la socialización de los contenidos de gestión de la comunicación, y el consenso entre trabajadores y directivos.
4. Existencia de objetivos y acciones de comunicación de la organización para con sus respectivos públicos.
5. Apoyo que desde la Dirección se le brinda a la comunicación.
6. Reconocimiento del papel del comunicador.
7. Recursos o presupuesto destinado a las acciones de comunicación.
8. Existencia de cursos de capacitación en comunicación.
9. Estudios o investigaciones de comunicación realizados. Resultados y comunicación de los mismos.
10. Principales retos o expectativas sobre la comunicación.
11. Relación con los trabajadores
12. Grado de implicación, participación y satisfacción de los trabajadores en el desempeño de las actividades laborales.
13. Relación del Telecentro con sus respectivos públicos externos.

## **Anexo VII: Entrevista semiestructurada a Fundadores**

**Objetivo:** Indagar sobre la historia y características generales del Telecentro

**Indicadores:**

- ✓ Historia del Telecentro. Contexto político, social y económico de su surgimiento.
- ✓ Principales propósitos de la creación del Telecentro.
- ✓ Principales crisis que han afectado a la organización. Medidas tomadas para afrontarlas
- ✓ Papel de la comunicación en la solución de las crisis que han existido.
- ✓ Papel de la comunicación en la relación Directivos-Trabajadores. Importancia que se le confiere en la búsqueda de un clima laboral favorable.
- ✓ Importancia que se le confiere a la comunicación en el establecimiento de relaciones sólidas y duraderas con sus públicos externos.
- ✓ Principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización.
- ✓ Importancia del Telecentro en las esferas política, económica y social del territorio.
- ✓ Perspectivas futuras del Telecentro.

## **Anexo VIII: Entrevista semiestructurada al Responsable de Comunicación.**

**Objetivo:** Caracterizar los procesos comunicativos del Telecentro.

### **Indicadores:**

1. Determinación, segmentación y caracterización de los públicos de la organización.
2. Existencia o no de políticas, objetivos y acciones de comunicación definidas para los diferentes públicos de la organización.
3. Canales establecidos para la comunicación
4. Flujos de comunicación. Direccionalidad.
5. Análisis de mensajes
6. Redes de comunicación.
7. Canales establecidos para la retroalimentación
8. Principales ruidos o barreras.
9. Principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee la comunicación en el Telecentro.
10. Aplicación o no del Manual de Identidad Visual Corporativa del Telecentro.
11. Valores compartidos.
12. Condiciones laborales.
13. Relación entre trabajadores y directivos.
14. Estilo de liderazgo que predomina en la organización.
15. Relación de la organización con sus públicos externos. Públicos externos más asiduos.

### **Anexo IX: Guía de Cuestionario al público interno.**

El objetivo del presente cuestionario es diagnosticar el estado de la comunicación en Telecubanacán. El cuestionario posee carácter anónimo y confidencial; y los resultados obtenidos en él solo se utilizarán de ayuda para la confección del Manual de Gestión de Comunicación del Telecentro, por lo que se solicita que responda con franqueza y espontaneidad ¡Gracias por su colaboración!

Por favor, complete los siguientes datos generales:

Sexo: \_F \_M

Edad:

Último nivel escolar vencido:

¿Qué entiende usted por comunicación?

1. Predominantemente, ¿hacia dónde fluye la comunicación en el Telecentro?  
(Marque una sola vez)
  - a. Hacia los niveles inferiores (escalonadamente, desde la Dirección General hacia abajo).
  - b. Hacia los niveles superiores (escalonadamente, desde la base hasta la Dirección General).
  - c. Hacia las direcciones, dispositivos o áreas del mismo nivel de la estructura organizativa de la organización.
  - d. Hacia todos los niveles de la organización (no necesariamente de forma escalonada)
2. Habitualmente, ¿qué temas aparecen en los mensajes que usted recibe?  
(Marque cuantas veces sea necesario) Subraye el que más predomina.
  - a. Objetivos, lineamientos y orientaciones en general sobre la labor a desempeñar
  - b. Normas y/o procedimientos de trabajo
  - c. Reconocimiento, felicitación y estímulo por la labor desempeñada
  - d. Señalamiento y corrección de errores de trabajo, de actitudes y/o comportamientos, etc.
  - e. Sanciones y castigos, amonestaciones, reprimendas, etc.
  - f. Funcionamiento, logros y dificultades del telecentro en su conjunto o de áreas específicas
  - g. Ocio y entretenimiento
  - h. Otros temas \_\_\_\_\_
3. Usualmente, ¿de quién o de quiénes recibe información en el telecentro?  
(Marque cuantas veces sea necesario)
  - a. De su Jefe Inmediato Superior
  - b. De compañeros de igual rango
  - c. De compañeros de otras áreas
  - d. De organizaciones (PCC, UJC, Asamblea Provincial del Poder Popular, UPEC, Sindicato)
  - e. De otras fuentes. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
4. ¿Con qué frecuencia recibe información? (Una opción)
  - a. Siempre (en todo momento)
  - b. Periódicamente
  - c. En ocasiones
  - d. Casi nunca
5. Evalúe la utilidad de cada uno de los siguientes canales y/o espacios de comunicación e indique el nivel de utilización de los mismos marcando con

una x en la casilla que convenga. Si lo considera pertinente, en la última fila usted podrá agregar otros medios de comunicación y evaluarlos.

Canales/Espacios de comunicación	Utilidad				Nivel de utilización			
	Muy útil	Útil	Poco útil	Inútil	Alto	Medio	Bajo	No se usa
Consejos de Dirección, reuniones, despachos								
Contactos directos								
Consejillos								
Mural								
Teléfono/móvil								
Correo electrónico								
Intranet								
Vespertino								
Perfiles en redes sociales								
Encuentros informales								
Actividades festivas y de confraternización.								
Otros. _____								

6. ¿Qué mecanismos de retroalimentación existen en Telecubanacán? (Vuelva a la pregunta anterior y encierre en un círculo los que considere más útiles y efectivos.

7. ¿Qué problemas de comunicación considera que existen en Telecubanacán?

8. ¿Cuál es el público objetivo del Telecentro?

9. ¿Cuáles son las principales empresas e instituciones con las que guarda mayor relación? (Marque cuantas veces sea necesario)

- |                                    |                                  |
|------------------------------------|----------------------------------|
| a. PCC                             | h. Vanguardia                    |
| b. Poder Popular                   | i. CMHW                          |
| c. Sectorial Provincial de Cultura | j. Sectorial Provincial de Salud |
| d. INDER                           | k. Otras ¿Cuáles? _____          |
| e. UPEC                            |                                  |
| f. Radio Cuba                      |                                  |
| g. ETECSA                          |                                  |

10. ¿Cómo valora las relaciones del Telecentro con su público externo?

a. Muy buenas   b. Buenas   c. Regulares   d. Malas   e. Muy malas

¿Por qué? \_\_\_\_\_

11. ¿Qué vías de comunicación utiliza el Telecentro para relacionarse con su público externo?
- a. Cartas
  - b. Conversación cara a cara
  - c. Teléfono
  - d. Redes sociales
  - e. Correo electrónico
  - f. Reuniones
  - g. Otras ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

**Atribución- No Comercial- Compartir Igual**



Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830  
Teléfonos.: +53 01 42281503-1419