

Ministerio de Educación Superior

Universidad de Matanzas

Camilo Cienfuegos

SUM – Matanzas

Medardo Vitier Guanche.



**Trabajo de Diploma para optar por el título de  
Licenciado en Comunicación Social.**

**Título: “Estrategia de Relaciones Públicas que  
contribuya al mejoramiento de la comunicación  
interna en la Emisora Radio 26.”**

Autor: Raúl Tápanes Falcón

Tutor: Msc. Mario Bonet Rosales

Consultante: Lic. Yoanda Hernández Pérez

**Matanzas, 2009**

**“Revolución es:**... cambiar todo lo que debe ser cambiado;... es ser tratado y tratar a los demás como seres humanos; es emanciparnos por nosotros mismos y con nuestros propios esfuerzos;... es luchar con audacia, inteligencia y realismo,... es luchar por nuestros sueños...”

**Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz**

1 de mayo de 2000

## AGRADECIMIENTOS

*A mi incansable Tutor Mario Bonet Rosales, por toda su entereza y su doctrina, sin su ayuda, la realización de la Tesis no hubiera sido posible.*

*A mis compañeros del Nodo del CICOM de la DPE por su preocupación constante.*

*A Espino por su aporte tan oportuno.*

*A toda mi familia por su apoyo incondicional.*

*En general, a todos quienes me ayudaron para hacer posible esta Tesis.*

*A todos ellos: ¡Muchas Gracias!*

## Declaración de autoridad

**Declaro ser el único autor del presente Trabajo de Diploma, en calidad de lo cual autorizo a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, a la SUM “Medardo Vitier Guanche” a que hagan uso del mismo con la finalidad que sea necesaria y a la Emisora Radio26 donde se desarrolló el mismo, con el objetivo de aplicar los resultados en beneficio del desarrollo del país.**



---

Raúl Tápanes Falcón

## **RESUMEN**

En la presente Tesis se pone de manifiesto, que hoy, el gran reto de las Relaciones Públicas, consiste en desarrollar un nuevo lenguaje para propiciar urgentes mecanismos innovadores: sustentar una acción legítima frente al ser humano, las instituciones, la tecnificación y la sociedad, que tienda a disminuir y atenuar problemas comunicativos.

Para su elaboración fueron analizados y valorados diferentes modelos de diseños de estrategias de Relaciones Públicas, que en esencia se consideraron estrechamente vinculados a las condiciones concretas de las insuficiencias detectadas en la Emisora Radio 26. Fueron tomadas en consideración además, la Misión y Visión de la misma, así como la Matriz FODA existente inicialmente, la cual fue redefinida como producto de la investigación.

Como resultado final se ofrece una estrategia de Relaciones Públicas para la Emisora Radio 26, que incluye una caracterización previa, orientaciones metodológicas y operativas, expresadas en el correspondiente Plan de Medios y Acciones.

Las características de flexibilidad y el carácter sistemático del control y la evaluación de su puesta en práctica, entre otras contribuirán en gran medida a su futura generalización.

---

## Índice

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO PRIMERO .....	9
1.1 Comunicación interna .....	13
1.2 Comunicación organizacional.....	19
1.3 Tipos de Mensajes.....	21
1.4 Cultura organizacional.....	22
1.6 Estrategia.....	29
CAPÍTULO SEGUNDO .....	33
2.1 Análisis de los resultados de la aplicación de los métodos y técnicas de investigación .....	33
2.2 Etapa de Análisis de indicadores.....	47
2.3 Conclusiones del análisis del diagnóstico .....	53
CAPÍTULO TERCERO.....	55
3.1 Introducción.....	56
3.2 Identificación de Públicos Meta .....	56
3.3 Objetivos Estratégicos.....	56
3.4 Eje psicológico o ideas principales.....	57
3.5 Plan de Medios y Acciones de Comunicación (PMAC).....	58
3.6 Documento Rector del Plan de Medios y Acciones de Comunicación.....	71
Acciones y medios .....	72
3.7 Análisis del presupuesto .....	78
3.8 Control y evaluación de la estrategia.....	78
CONCLUSIONES .....	80
RECOMENDACIONES.....	80
BIBLIOGRAFÍA.....	
Anexo 1 - Caracterización de los tipos de cultura organizacional: débil y fuerte.....	
Anexo 2 - Cuestionario sobre la Comunicación Interna.....	
Anexo 3 - Tabulación del Cuestionario.....	

Anexo 4 - Guía para la Entrevista a Cuadros y Dirigentes .....

Anexo 5 - Guía de Observación .....

Anexo 6 - Desglose de la fuerza laboral .....

# Introducción

## INTRODUCCIÓN

Sólo las compañías a la delantera en el mercado que asumen que la legítima comunicación comprende el conjunto de las actividades de una organización encauzadas hacia la obtención del éxito institucional, traducido éste en beneficios económicos y desarrollo comunitario, confieren a la comunicación interna el papel estelar que debe tener en la gestión del negocio. Para el resto de las empresas e instituciones, la comunicación interna continúa siendo un péndulo inerte. Una asignatura que la mayoría de las instituciones tratan de aprobar no tanto por convicción o porque noten sus “impalpables” efectos en los resultados, por analogía de la competencia, por imitación o, incluso, por la fuerte solicitud de los propios empleados.

Actualmente se hace suprema la necesidad de encontrar una herramienta que permita diferenciar a las empresas. Aquí entran en juego las Relaciones Públicas (RR.PP.) como disciplina que, mediante una gestión estratégica, mejora el proceso de producción y servicio y diferencia la organización de sus competidores.

### **Antecedentes de las Relaciones Públicas**

Puede decirse que las Relaciones Públicas se remontan a la antigüedad, pues ya en las sociedades tribales eran utilizadas en cierto modo para promover el respeto a la autoridad del jefe.

En la Antigua Grecia se fomentaba la discusión pública en el ágora y se persuadía al público haciendo uso del teatro. Los romanos introdujeron dos vocablos propios de la profesión: la *Respública* ('cosa pública') y la *Vox Populi* ('voz del pueblo'). Tras la caída del Imperio Romano siguió una época de oscurantismo. Durante la Edad Media, el desarrollo de las Relaciones Públicas fue casi nulo, pues no se permitía el libre debate de ideas.

Sin embargo, el Renacimiento trajo consigo la libertad de expresión y el libre intercambio de ideas, que dieron gran impulso a la profesión.

Sin duda, el país que más favoreció el crecimiento de las Relaciones Públicas, desde esta época hasta la Segunda Guerra Mundial fue Estados Unidos. Se distinguen las siguientes etapas en esta época:

1600-1800: Este es un período marcado por las luchas por la independencia. Las Relaciones Públicas sirvieron tanto a los fines de los colonos, quienes buscaban fomentar su independencia a través de diversos medios (entre ellos la prensa, el teatro, folletos), como a Gran Bretaña, que intentaba controlar las colonias.

1800-1865: Este período se caracteriza por la creciente importancia que adquiere la opinión pública. Se debatían diversos temas: la esclavitud, el sufragio femenino, el laicismo, etcétera, y la incipiente prensa de masas era el vehículo de todas esas ideas.

1865-1900: Esta época estuvo marcada por una depresión económica que afectó terriblemente la imagen de los industriales. No se tenía conciencia de la importancia de contar con el favor del público y se hacía un uso indiscriminado de las «falsas noticias» redactadas por los agentes de prensa.

1900-1919: Surge la figura de Ivy Lee como padre práctico de las Relaciones Públicas. Lee contribuyó en gran medida al crecimiento de la profesión, pues que inició una política de puertas abiertas destinada a informar al público. Humanizó la profesión y dio cuenta de la importancia de hacer concordar la información pública con la privada. En 1917 se crea el Comité de Información Pública destinado a lograr que los ciudadanos estadounidenses apoyaran la entrada del país en la Primera Guerra Mundial, en lo que fue una clara utilización de las Relaciones Públicas con fines políticos.

1919-1929: En este período se destaca la figura de Edward Bernays como padre teórico de la profesión. Escribió varios libros delimitando las funciones y alcances de la misma y dedicó muchos esfuerzos a hacer Relaciones Públicas de las Relaciones Públicas, es decir, a mejorar la imagen de la profesión. Su obra se destacó por la importancia que otorgó a la necesidad de escuchar al público y trabajar en función de sus necesidades.

1929-1941: Las Relaciones Públicas cobran gran importancia, ya que tras la Gran Depresión se hace sumamente necesario reivindicar a las empresas y explicar su contribución al sistema económico.

En Europa las Relaciones Públicas no crecen con la misma intensidad que en Estados Unidos debido a la presencia de gobiernos totalitarios que impidieron el desarrollo de la disciplina.

En los años más recientes, en nuestro país, las Relaciones Públicas han alcanzado un carácter novedoso; aunque en realidad, desde mediados de la década del 50, un grupo de empresas cubanas, sobre todo, las norteamericanas radicadas en el territorio, utilizaban las Relaciones Públicas como parte de su gestión administrativa contando incluso con departamentos destinados a esta función. El nivel alcanzado en esta ciencia a finales de la década es evidenciado en la existencia de la Asociación Cubana de Ejecutivos de Relaciones Públicas (ACERP), la cual se planteaba promover y desarrollar la ciencia y el arte de las Relaciones Públicas en el país.

En el período posterior a 1959, se produce un abandono temporal de este quehacer, el cual fue retomado con particular fuerza a partir de 1990, fecha en que se inicia un vertiginoso desarrollo de esta disciplina aplicada al trabajo de las empresas en nuestra realidad nacional. En la actualidad, todos los miembros de las empresas cubanas deben disponer de información suficiente relacionada con sus atribuciones (qué deben hacer y por qué), su puesto de trabajo (condiciones, obligaciones y derechos) y sobre la propia organización. Esto evitará las incertidumbres, los rumores y la pérdida de orientación, factores típicos que atentan contra la productividad.

Las Relaciones Públicas en la radio cubana ostentan desde hace más de tres lustros una estrategia bien definida con un pensamiento práctico entre los medios emisores y las fuentes que generan contenidos que van más allá de la noticia y establece una estrecha relación con el entorno. Ahora bien, nuestras instituciones radiales no deben-dadas las exigencias de hoy- obviar el papel de las Relaciones Públicas en el cumplimiento de la misión y la visión que las caracteriza, pues es muy fácil caer en la tentación de descuidar el aspecto

interno empresarial a favor de las Relaciones Públicas basadas fundamentalmente en los mensajes que se envían al exterior.

Como resulta evidente, la existencia de una adecuada estrategia de comunicación interna constituye un elemento esencial en el éxito de las Relaciones Públicas de las instituciones radiales, pues sin ella, se haría tangible el descontento, la desinformación y la pérdida del sentido de pertenencia de los trabajadores de las mismas.

Dentro de las instituciones radiales de nuestra provincia, se encuentra la emisora Radio 26, en la cual se detecta una insuficiente gestión de la comunicación interna.

Esto explica el por qué del problema, en cuya formulación queda implícita, la necesidad de proponer cambios para dar solución a esta problemática.

**Problema Científico:** ¿Cómo contribuir al mejoramiento de la comunicación interna en la emisora Radio 26?

De ahí que el **objeto de investigación** sea: Comunicación interna en una institución.

Tomándose como **campo de acción:** Comunicación interna en la emisora Radio 26.

Para lo cual es necesario trazarse una meta específica que favorezca la solución del problema planteado, así se expone como:

**Objetivo:** Elaborar una estrategia de Relaciones Públicas que contribuya al mejoramiento de la comunicación interna en la Emisora Radio 26.

### **Tipo de Investigación**

**Aplicada**, ya que se toman las teorías existentes para aplicarlas en la solución de un problema determinado en una institución específica.

**No experimental**, no se llevó a cabo el desarrollo de experimentos.

**Paradigmas:**

**Sociocrítico o dialéctico**, porque se elabora una estrategia de Relaciones Públicas, para contribuir al mejoramiento de la comunicación interna en la institución en cuestión, favoreciendo la transformación de la realidad existente.

La investigación tendrá un enfoque cuanti-cualitativo.

Para dar cumplimiento al objetivo propuesto se plantean las siguientes

**Preguntas Científicas:**

- ¿Qué referentes teóricos y metodológicos fundamentan la comunicación interna en una institución?
- ¿Cuál es el estado actual de la comunicación interna en la emisora Radio 26?
- ¿Qué elementos y procesos deben considerarse para la elaboración de una estrategia de Relaciones Públicas que contribuya al mejoramiento de la comunicación interna en la Emisora Radio 26?

Para dar respuesta a las interrogantes científicas se trazaron las **Tareas Científicas** que se indican a continuación:

- Fundamentación teórica-metodológica que sirve de base a la comunicación interna en una institución.
- Diagnóstico de la comunicación interna en la emisora Radio 26.
- Elaboración de una estrategia de Relaciones Públicas que contribuya al mejoramiento de la comunicación interna en la Emisora Radio 26.

**Métodos de Investigación**

**Método dialéctico materialista:** Fue utilizado como enfoque primario, pues permitió el estudio de la comunicación interna como un proceso, la determinación de sus componentes y las principales relaciones dialécticas entre ellos, así como sus contradicciones.

### **Métodos Teóricos:**

**Histórico-lógico:** En la descripción del desarrollo de la comunicación interna como un aspecto de las Relaciones Públicas, precisando su evolución en las diferentes etapas, desde el punto de vista de su devenir, tanto en el orden histórico como lógico.

**Analítico-sintético:** Se desarrolla este método al hacer el análisis de los diferentes elementos constitutivos del problema, así como de la bibliografía y los documentos necesarios que se consultaron durante la investigación, integrando todos estos aspectos en un todo funcional.

**Modelación:** Para establecer los elementos estructurales y funcionales que forman la estrategia, conformando una guía o patrón a utilizar, que posibilite la contribución al mejoramiento de la comunicación interna en la emisora Radio 26.

### **Métodos Empíricos:**

**Cuestionario:** Se manifiesta en un grupo de preguntas estandarizadas, abiertas y cerradas, que permiten –en nuestro caso particular- encontrar generalidades, tendencias en el pensamiento y el comportamiento de los individuos, así como sus reglas de trabajo, lo que nos ayuda a propiciar la realización del diagnóstico de la comunicación interna en la emisora Radio 26.

**Análisis de documentos:** Para la determinación de los referentes teóricos-metodológicos que fundamentan la comunicación interna en una institución, mediante la revisión documental correspondiente.

**Análisis del entorno:** A partir de una matriz de entrecruzamientos (FODA) que de por resultado una matriz de decisiones.

**Estadísticos:** Se emplea el método porcentual para hacer una evaluación del nivel de significación de la medición efectuada en los resultados de los cuestionarios que se apliquen a una muestra de los trabajadores de la entidad objeto de estudio.

**Observación semi-estructurada:** Caracterizada por recoger datos, que luego de ser planificados, se perciben por los sentidos en los espacios de relación social.

La significación de la investigación está dada por la disponibilidad de un modelo de estrategia de Relaciones Públicas que contribuirá al mejoramiento de la eficiencia en la utilización de los medios de comunicación interna existentes, así como la introducción de otros nuevos, sobre la base del aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades y minimizando los efectos negativos de las debilidades y amenazas de la entidad.

La novedad científica radica en que se pondrá por primera vez a disposición de la directiva de la emisora de Radio 26, una estrategia de comunicación interna, actualizada y funcional que constituirá una herramienta fundamental de trabajo para la elevación de su competitividad y éxito.

El aporte práctico estriba en que se diseñó una estrategia de Relaciones Públicas, con el propósito de mejorar la comunicación interna de la institución, sobre la base de un profundo estudio de los fundamentos teóricos existentes y su aplicación a la solución de los problemas detectados en el diagnóstico, la cual constituye una herramienta práctica de trabajo sumamente útil.

**La Tesis estará estructurada de la siguiente forma:**

Se presenta la Introducción con una referencia fundamental sobre el tema seleccionado y la formulación del Diseño Teórico y Metodológico de la investigación.

En el Desarrollo se estructuran 3 capítulos:

- Capítulo Primero, con los Fundamentos teóricos y metodológicos para la elaboración de una estrategia de Relaciones Públicas encaminada a contribuir al mejoramiento de la comunicación interna en una institución.
- Capítulo Segundo, con el Análisis e interpretación de los resultados.
- Capítulo Tercero, con la Estrategia de Relaciones Públicas diseñada.

La Tesis cuenta además con:

- Conclusiones
- Recomendaciones
- Resumen
- Bibliografía
- Anexos

# Capítulo Primero

**Fundamentos teóricos y metodológicos para la elaboración de una estrategia de Relaciones Públicas encaminada a contribuir al mejoramiento de la comunicación interna en una institución.**

## CAPÍTULO PRIMERO

### Fundamentos teóricos y metodológicos para la elaboración de una estrategia de Relaciones Públicas encaminada a contribuir al mejoramiento de la comunicación interna en una institución.

Al inicio de un estudio realizado sobre la relación entre las categorías 'cultura' y 'hombre', hecho por el antropólogo norteamericano Clifford Geertz<sup>1</sup>, se ratifica un planteamiento del francés Lévi-Strauss (1969) sobre el error que constituye conceder a la ciencia la función de reducir 'lo complejo' a 'lo simple'. *Antes bien consiste –dice el autor- en sustituir por una complejidad más inteligible, una complejidad que lo es menos* (Lévi-Strauss, *Le Pensée Sauvage*, 1969; citado por Geertz, 2003: 56). Haciendo uso de esta referencia, en las próximas páginas se tratará de establecer un vínculo teórico entre los conceptos cultura, identidad, comunicación, tanto en una perspectiva macro, que abarca la concepción genérica social de cada uno, como en el acercamiento a su reacción en el medio institucional – cultura organizacional y comunicación organizacional, como nivel del proceso de comunicación -, por lo que se entrará también a considerar el propio concepto de organización.

**Cultura:** El término cultura proviene del latín *cultus* que a su vez, se deriva de la voz *colere* que significa cuidado del campo o del ganado. Este vocablo ha tenido diversas interpretaciones a través de la historia. Para Jean Jacques Rousseau, la cultura es un fenómeno distintivo de los seres humanos, que los coloca en una posición diferente a la del resto de animales. La cultura es el conjunto de los conocimientos y saberes acumulados por la humanidad a lo largo de sus milenios de historia experiencias acumuladas. Según Gramsci la cultura es entendida no sólo como experiencia acumulada, sino, como modo de pensar y es ésta interpretación la que lo lleva a destacar el vínculo de la misma con la práctica liberadora transformadora. La cultura que Gramsci sitúa como condición del cambio necesario para la transformación, evidentemente, tiene que ser una cultura impregnada de un intenso trabajo de crítica, de penetración, de permeación de ideas. La unión de estas dos concepciones permitió al autor de la Tesis, interpretar el término como acumulación de

---

<sup>1</sup> Este estudio se realizó hacia la década del 70' y lleva por título *Impacto del concepto de cultura en el concepto del hombre*, la compilación cubana *Antropología Social*, lo rescata como uno de los textos más importantes para el ordenamiento de esta ciencia.

conocimientos y saberes que fundamentan el modo de pensar, sobre la base de un profundo trabajo crítico que sienta las condiciones para la transformación de la realidad.

**Identidad:** El concepto de identidad tiene diferentes significados y se utiliza en una variedad de contextos que necesitan ser distinguidos para evitar confusiones y clarificar el sentido en que se va a utilizar en esta Tesis. Un primer significado de identidad se encuentra en las tradiciones metafísicas escolásticas y aristotélicas que la concebían como uno de los principios fundamentales del ser y como una ley lógica del pensamiento. El principio ontológico de identidad o de "no contradicción" afirma que todo ser es idéntico consigo mismo y, por lo tanto, una cosa no puede ser y no ser al mismo tiempo y desde un mismo punto de vista. Como una regla del pensamiento lógico, el principio de identidad establece que dos proposiciones contradictorias no pueden ser falsas o verdaderas al mismo tiempo y que una idea contradictoria (por ejemplo un círculo cuadrado) no tiene sentido. Como propiedad de todos los seres, la identidad no depende necesariamente de que un ser particular sea capaz de reflexión o no. Una mesa es idéntica consigo misma del mismo modo que un ser humano es idéntico consigo mismo, aunque la mesa no sea consciente de ello y el ser humano pueda serlo.

Un significado más adecuado de identidad deja de lado la mismidad individual y se refiere a una cualidad o conjunto de cualidades con las que una persona o grupo de personas se ven íntimamente conectados. En este sentido la identidad tiene que ver con la manera en que individuos y grupos se definen a sí mismos al querer relacionarse -"identificarse"- con ciertas características. Esta concepción es más interesante para científicos sociales porque aquello con lo que alguien se identifica puede cambiar y está influido por expectativas sociales.

**Comunicación:** Comunicación proviene de la locución latina *Communis*, que significa: común, por tal motivo al comunicarse, se trata de establecer una comunidad con alguien.

La comunicación es un proceso de interacción social a través de símbolos y sistemas de mensajes que se producen como parte de la actividad humana

Es una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales. Se considera a la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico.

La comunicación, naturalmente, no se ha convertido en una disciplina académica, como la física o la economía; pero si ha alcanzado a ser un campo animado de investigación y teoría. Es una de las más activas encrucijadas en el estudio del comportamiento humano lo cual es comprensible, ya que la comunicación es un proceso, quizás el proceso social fundamental. Sin la comunicación, no existirían los grupos humanos y las sociedades. Difícilmente se puede teorizar o proyectar investigación en un campo cualquiera del comportamiento humano, sin hacer algunas suposiciones acerca de la comunicación humana.

Buscando en el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua algunos de los vocablos más comunes para referirse a las organizaciones se encuentran 'organización', 'institución' y 'empresa'. El sentido de estas palabras varía en un plano connotativo de lo semántico. Así, en su origen, **organización** proviene del griego '*organon*', que significa instrumento de viento, en español se acepta como: «Acción y efecto de organizar u organizarse». **Institución** – del latín, *institutio*, –*ōnis*-, «Cosa establecida o fundada». Y **empresa** –del italiano *impresa*- cuyo manejo indica «Acción ardua o dificultosa que valerosamente se comienza». (DRAE, 1999).

Ya ampliando el uso común de estos términos, verificamos que las organizaciones, por la referencia al grupo etimológico '*organon*', pueden ser consideradas como instrumentos o medios. Su relación también con el vocablo organismo se aplica a la existencia de partes y funciones diversas que son las encargadas de hacer vibrar el instrumento. Esta palabra, entre las tres mencionadas, se emplea con más generalidad para designar cualquier tipo de agrupación.

La empresa, por el contrario, predomina en las designaciones comerciales. Su relación directa con la producción le proporciona la responsabilidad de estar atenta al servicio de la sociedad. Este mismo diccionario la reconoce en otra de sus acepciones, como: «Entidades integradas por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicadas a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, generalmente con fines lucrativos y con una consiguiente responsabilidad.» (Ídem).

Para generalizar, Fernández Collado indica que: “organización es dos o más personas que saben que ciertos objetivos sólo se pueden alcanzar mediante actividades de cooperación; obtienen materiales, energía e información del medio ambiente; se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos e integran los insumos procesados, como resultado de las actividades de organización.” (Fernández, citado por Sevilla, 1999: 31).

Si bien la Organización se estructura a partir de las dinámicas existentes entre los individuos que laboran en ellas, no es menos cierto que ella cuenta con elementos primigenios que no se pueden pasar por alto, ni desestimar en nombre de la cohesión grupal.

Para Gerald Goldhaber la Organización es una red de relaciones interdependientes. Su estudio debe centrarse en:

1. Su estructura, pues ella genera y guía las relaciones de una organización.
2. Estudiar a las personas que están implicadas en dichas relaciones.
3. El modo que las distintas relaciones contribuyen a la organización en su conjunto. (Goldhaber, en Trelles, 2001).

Como un derivado de las interacciones ineludibles dentro de tal coordinación aparece la cultura. Como consecuencia de los esfuerzos integradores, las actividades y expresiones de una sociedad dan curso a una filosofía propia y única. Este entramado de ideas, convicciones, valores, expectativas, hábitos, se llama cultura. Sólo cuando se implican los factores objetivos o necesidades humanas con los factores subjetivos de un colectivo es que puede hablarse de la vida social, y por tanto, de grupos, organizaciones, sociedades, o naciones.

Según Linton, “La organización de todas las sociedades y la existencia de cualquier sociedad como tal, depende de la cultura. Es el compartir las ideas, hábitos, actitudes, etc., lo que hace posible que un grupo de individuos se organice y funcione como una sociedad. (Linton, 2003: 205).

Dentro de las variables de la comunicación en las organizaciones se encuentran:

### **1.1 Comunicación interna**

Según Frank y Brownell la comunicación interna supone “transacciones de comunicación entre individuos y/o públicos a varios niveles, y en diferentes áreas de especialización, dirigidas a diseñar y reestructurar organizaciones, implementar diseños, y coordinar actividades dentro de la organización.” (Frank y Brownell, 1989, citado por Van Riel, 1997: 18).

“La *comunicación interna* es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma.” (Kreps, citado por Lucas Marín, en Trelles, 2001: 40)

La proposición de Trelles sobre el sistema de comunicación interna parece coherente con el enfoque que el autor pretende aplicar, puesto que además de secuenciar la relación interactiva de los públicos internos, introduce, desde la perspectiva sistémico-cultural, la capacidad transformadora del hombre y de sus prácticas comunicativas dentro de la organización.

“La *comunicación interna* son los procesos que se realizan hacia lo interno de la organización, en los que toman parte como actores los diferentes integrantes del público interno. Mediante este proceso se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional. Posibilita la estabilidad necesaria para el funcionamiento de la organización e influye como facilitador de los cambios necesarios que el desarrollo impone.” (Trelles, 2002 (b): 46).

Por lo que la gran importancia de la Comunicación Interna reside en su capacidad para, aplicada a partir del sistema que es, tender canales donde

fluyan las comunicaciones entre quienes conforman el quehacer de una organización, con lo que:

- Se logra el conocimiento pleno de todo el personal, en la misión, visión, objetivos y políticas que caracterizan a la organización.
- Se desarrolla, a partir de la participación de todos, una cultura organizacional integradora de cada una de sus partes.
- Se facilitan y agilizan los mensajes de todo tipo, con lo que se desvirtúa cualquier tipo de ruido (semántico o técnico).
- Se logra mayor rapidez al momento de dar a conocer nuevos cambios, y decisiones.
- Para José María Marín el ¿por qué? de la Comunicación Interna reside en que:
  - Es una expresión de respeto hacia los clientes internos que se sienten partícipes del proyecto empresarial.
  - Es un elemento habitual y estratégico en los campos de la sociedad actual (social, político, cultural, etc.)
  - Es imprescindible saber integrar la Comunicación Interna como elemento que nutre y se nutre de la realidad institucional. (Marín, José María, citado por Del Pozo, 1997:128)

Los beneficios de la Comunicación Interna pueden ser posibles a partir de un Plan de Comunicación, que se debe elaborar por un equipo multidisciplinario con vinculación en la institución, además de estar posicionado dentro de los mandos decisorios de la organización. Dicho plan se le dará salida, o sea, se implementará a través de una estrategia de Relaciones Públicas, la que tendrá como **funciones**:

- Difundir entre el personal, en tiempo y forma, los planes y las acciones que la empresa desea poner en marcha para alcanzar sus metas y objetivos.
- Involucrar al personal en dichos planes y acciones, desde el principio.

- Unificar criterios entre el personal, sobre la forma en que se desea llevar a cabo lo planeado.
- Establecer o reforzar las bases sobre las que se sustentan las formas de hacer en la organización.
- Destacar la importancia que tiene para el alcance de los objetivos la labor cotidiana de cada empleado.
- Impactar en los resultados finales, la contribución que cada empleado realiza con su trabajo diario.
- Facilitar la aceptación de lo que se tiene que hacer y la forma en que se hará.
- Crear conciencia de la responsabilidad compartida que implica la labor a realizar.
- Hacer partícipes a todos los empleados de los resultados obtenidos.
- Consecución de estabilidad laboral para el alcance de los fines trazados.
- Crear y mantener la cultura de la organización, logrando, a partir de fortalecer los códigos comunes, una mayor implicación y fidelización del personal con la institución.
- Motivación y autoestima elevada por parte de los funcionarios, a partir de que ellos identifiquen y confíen en canales de comunicación que los involucren de mayor manera con la institución

La comunicación interna se da en diferentes direcciones, pudiéndose encontrar la siguiente clasificación para la dirección de los flujos de la misma, de acuerdo con varios autores:

1. Comunicación Horizontal: es la que se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización en cualesquiera de los niveles.
2. Comunicación Descendente: es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica. Tiende a ser

considerada como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones. Puede haber comunicaciones en serie o formando una cadena de mensajes en un sentido que va desde un individuo a otro sin la seguridad del *feedback*, con la consiguiente distorsión acumulativa. Katz y Khan, (citado por Lucas Marín, en Trelles, 2001: 38), clasifican cinco tipos de comunicación descendente; pero no creemos necesario esta especificidad.

3. Comunicación Ascendente: Fluye desde los miembros de más bajo nivel jerárquico a los de más alto nivel. Suele ser casi imposible si su forma no está claramente prevista. (Lucas Marín, en Trelles, 2001: 39). Los flujos de mensajes ascendentes sirven de *feedback* o retroalimentación para la alta dirección del empresa y “pueden estimular la participación de los empleados en la preparación de políticas operativas aplicables al departamento o a la organización.” (Smith, et al., citado por Goldhaber, en Trelles, 2001: 88)

4. Comunicación o flujo transversal: clasificación más contemporánea y menos generalizada. Propone la comunicación en todos los sentidos, y desde todos los niveles. Favorece la participación del total de los integrantes de la organización y la toma de decisiones a partir de consensos. (Trelles, 2002 (b): 48).<sup>2</sup>

Este tipo de clasificación se adecua a los propósitos de la *comunicación formal*, que según Goldhaber, ocurre “cuando los mensajes fluyen por una red de comunicación preescrita por procesos escalares y/o funcionales [que siguen el organigrama de la organización]...”, los *roles* formales de las relaciones se determinan “por la cadena de mando y por los trabajos realizados...” (Goldhaber, en Trelles 2001: 85).

La *comunicación informal* es afectada por otros elementos diferentes a los que rigen las estructuras formales, o sería mejor decir, que no se afecta en casi nada por algún elemento funcional o del status de los individuos organizados, su direccionalidad y sentido es más libre y está a cargo de las relaciones informales de los integrantes de la empresa. Al respecto señala Goldhaber: “Otros mensajes pueden divorciarse totalmente de esta estructura [formal] y

---

<sup>2</sup> Este resumen sobre los flujos de comunicación interna está basado en la interpretación de González Barreiro (2003), la que resulta apropiada y sintética para los fines de nuestra investigación.

fluir a su propia velocidad siguiendo la dirección que ellos mismos determinen, influenciados tan sólo por la naturaleza informal de las relaciones establecidas entre los individuos que se están comunicando.” (Ídem).

Según Bartoli, la comunicación informal abarca:

- contactos entre colegas de trabajo para avanzar en un asunto, independiente de cualquier procedimiento formal;
- charlas «sin ton ni son» en el puesto de trabajo o en el «bar» de la empresa;
- «corrillos de boca en boca» que transmiten a toda velocidad y de manera clandestina informaciones más o menos fieles al mensaje inicial (fenómeno de rumores;
- rápido intercambio entre superiores jerárquicos y su colaborador acerca de sus respectivas actividades del día anterior;
- circuitos de comunicación no previstos de manera «oficial» pero que se refieren a la actividad profesional, etc. (Bartoli, 1992: 111).

Los canales que intervienen en ambas formas de comunicación se diferencian no sólo por el medio que se utilice en la difusión de los mensajes sino por la naturaleza de la relación. No obstante, como característica general, puede determinarse que los canales formales, ya sean directos, indirectos o de retroalimentación, son prácticas comunicativas influidas en mayor medida por factores de la cultura organizacional, las normas de comunicación instituidas, y generan espacios de expresión simbólica y actitudes propias de las funciones y el *status* de cada trabajador en la empresa. Los canales informales, en cambio, se extienden a la manera de verdaderas enredaderas, donde la información se presume inexacta y ambigua, pero se difunde con rapidez, es muy diversa y recorre múltiples direcciones. En su espacio se ratifican generalmente mensajes de contenido social y humano, donde las emociones y sentimientos se comparten con mayor facilidad. Existen canales específicos que funcionan solamente en su haber, es el caso de las reuniones informales, almuerzos, y conversaciones amistosas fuera del orden organizativo.

Frecuentemente, los canales de una organización suelen dividirse en dos marcas generales, tanto en el orden interno como externo: directos y mediatizados (o indirectos).

“Los canales directos dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara. Por ejemplo, hablar, escuchar, indicios no verbales, etc.” (Muriel y Rota, en Trelles, 2001: 100). Su uso se aplica sobre todo al desarrollo del nivel interpersonal de la comunicación. ”

Por definición, son los medios para establecer mensajes cara a cara, lo que determina la existencia de sólo dos tipificaciones generales: la entrevista individual y las reuniones.

La entrevista individual (de carácter formal) privilegia intercambios muy rápidos y efectivos sobre cuestiones de interés del trabajo de la empresa entre directivos y trabajadores, o entre colegas. “...sirve para confrontar las informaciones que cada protagonista posee y para suscitar reacciones directas sobre el tema abordado. Además, se supone que permite una cierta «toma de distancia» con respecto a lo cotidiano y a su tendencia al apuro.” (Bartoli, 1992: 96).

Se potencia el valor de las reuniones como el modo fundamental para tratar puntos de vista personales, o de manera más general las cuestiones (como las entiende González Morales) dentro del ámbito empresarial. Por lo general, en las empresas se observan reuniones cuyo flujo de información es descendente o ascendente. Sin embargo, la mayoría de las veces, “en la reunión se producen intercambios multilaterales, vale decir que es comunicante.” (Ídem).

Las reuniones se clasifican, siguiendo los criterios de determinación del diagrama organizacional, en: consejos de dirección asambleas, y foros (generales), reuniones intra-departamentales y reuniones inter-departamentales. Existen más categorías para clasificar este criterio, pero ellas dependen de las prácticas comunicativas de la institución. Bartoli, por ejemplo, las clasifica según sus objetivos en: “reuniones de trabajo, de balance e intercambio de información, negociación, coordinación y de formación «intra-empresa», etc. Siguiendo esta lógica y según las tipificaciones planteadas, se

imbrica la presencia de los niveles de comunicación **interpersonal, intragrupal e intergrupala** -diríase de primer grupo- y de segundo grupo la **comunicación organizacional**.

Entre estos niveles se produce una interconexión complicada, de manera que los conectores subjetivos reguladores de la conducta a cada nivel, se influyen mutuamente en relación con las particularidades del asunto a resolver en las diversas situaciones comunicativas.

El nivel **interpersonal** se asume como la interacción directa los actores de la comunicación: personas que están en situación de intercambiar contenidos subjetivos personales: conocimientos, sentimientos, juicios, en función de resolver asuntos de alguna manera relacionados con la satisfacción de una o varias necesidades.

El autor entiende el nivel **intragrupal** como la interacción de varios entes que tiene lugar en un grupo específico con características y necesidades afines, como la establecida en las subdirecciones de la empresa objeto de estudio.

En el nivel **intergrupala**, los actores de la comunicación son grupos que están en situación de intercambiar sus contenidos subjetivos grupales, en función de resolver algún asunto que está de algún modo relacionado con la satisfacción de las necesidades que le conciernen al grupo como conjunto.

## **1.2 Comunicación organizacional**

La **comunicación organizacional** será determinada como un sistema o conjunto de procesos de construcción de símbolos, significados compartidos e intercambios de información, establecidos entre los integrantes de una organización para con ellos mismos y con el entorno externo. Un subsistema en interactividad con otros que forman parte de uno mayor: la organización.

Los procesos comunicativos implican siempre interrelaciones de personas que comparten información entre sí, a través de la construcción, emisión y recepción de mensajes. Los elementos que conforman estos procesos son la fuente, el mensaje, los canales o medios, el receptor, los efectos y la retroalimentación.

Irene Trelles propone un modelo más detallado de las funciones inherentes a la Comunicación Organizacional:

- 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 que lo hacen [...] la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicativos que se están produciendo.
- Función de Desarrollo: analiza como reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone además la forma de realizarlo. (Trelles, 2001: 4).
- Para Fernando Martín las funciones de la Comunicación Organizacional se reducen a:
  - Coordinar y canalizar la estrategia de comunicación de la organización.
  - Gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública.
  - Potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación.
  - Estrecha relaciones de colaboración con los medios. (Martín, citado por Trelles, 2001: 4)

Ahora bien, por otro lado se encuentran los canales mediatizados: “Los canales mediatizados son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes y el contacto entre la fuente y el receptor o receptores, no es directo, sino a través de algún vehículo físico externo. Ejemplo de este tipo de canales lo constituyen la radio, la televisión, el teléfono el télex, etc.” (Muriel y Rota, en Trelles, 2001: 100).

Para Bartoli, aunque su clasificación no distingue entre mediatizados o no, se relacionan con “los dispositivos en los que predomina la «información»:

publicaciones internas y externas, indicadores de control, encuestas y procedimientos de recepción.” (Bartoli, 1992: 91).

Se determinan como los más comunes de la comunicación interna en organizaciones, el telefonema, las cartas y publicaciones internas, el mural, la red virtual Intranet, el correo electrónico, los indicadores de control, y encuestas, entre otros.

Los canales de retroalimentación son determinados por las mismas instancias de los demás canales, sin embargo, su alusión en la comunicación organizacional hace referencia, por lo general, al establecimiento de medios en la red formal para la comunicación ascendente de retorno y al conocimiento que tengan los trabajadores de su existencia.

Estos canales son utilizados para la transmisión y la recepción de mensajes y los mensajes, a su vez, son el elemento sustancial de la comunicación, la cuota de información compartida. Charles Redding establece un criterio para su clasificación que luego ha seguido Goldhaber y que es de factual aplicación en las investigaciones cubanas de los últimos años. Determina tres tipos fundamentales de mensajes, atendiendo a los temas o cuestiones que originan la interacción comunicativa:

### **1.3 Tipos de Mensajes**

- **Mensajes de tareas:** relacionados con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización. (...) También se consideran mensajes de tareas aquellos que tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos. Incluyen actividades como, capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencia de ideas...
- **Mensajes de mantenimiento:** ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma. Entre los mensajes de mantenimiento se incluyen las órdenes, dictados, procedimientos y controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización, para seguir los objetivos previstos.
- **Mensajes humanos:** están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización. Los

mensajes humanos se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismos los empleados. (Basado en Goldhaber, en Trelles, 2001: 83- 84).

Habiéndose definido el fenómeno, es necesario descubrir sus dimensiones de proyección: la comunicación organizacional no se produce, como ya hemos dicho, sólo a lo interno de la entidad, sino también con el entorno, por tanto, puede hablarse de comunicación interna (aquella que se efectúa entre los miembros de una colectividad laboral) y comunicación externa (la que tiene lugar desde la organización hacia su medio exterior y viceversa).

Operativamente se diferencian los sistemas de comunicación que se establecen en una organización en internos y externos, pero no debemos perder de vista que en realidad no hay separación entre ambos, y lo que el público piense de una empresa se condiciona por la opinión que de la misma tengan sus trabajadores, al ser éstos el principal transmisor de la cultura organizacional.

#### **1.4 Cultura organizacional**

La **cultura organizacional** es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y por tanto en los hospitales o cualquier organización sanitaria, es un término que debe tenerse en consideración.

**Una norma**, aplicado a los temas de gestión, es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos los integrantes de ella. Una norma debe estar escrita detalladamente en los documentos de gestión empresarial: Manual de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros.

**Un hábito**, para efectos de gestión es lo que no está escrito, pero se acepta como norma en una organización. Ejemplo: si en un establecimiento de salud, no se acostumbra fumar, pero no hay norma escrita que lo prohíba, sabiendo que puede ser molesto para algunos pacientes o trabajadores, este hábito de

no fumar es una característica de la cultura organizacional de este establecimiento.

**Un valor**, es una cualidad que tiene una persona que integra una organización. Ejemplo: sencillez, alegría, responsabilidad, honradez, puntualidad, etc. Los valores también pueden ser negativos (algunos lo llaman antivalores).

Conocer y estudiar la cultura de una empresa u organización es de gran importancia para:

- Detectar problemas dentro de la organización y luego poder ofrecer solución a estos problemas.
- Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización (bajo su misión).
- Poder formar equipos de trabajo dentro de la organización, que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el proceso laboral.
- Buscar las necesidades del personal para satisfacerlas de la manera posible, para que se sientan motivados en su centro laboral.

De su estudio se puede entonces determinar si una organización tiene una cultura organizacional fuerte o débil.

Se mencionará dos tipos de clasificaciones:

Una cultura organizacional puede ser: **Débil o Fuerte**. Una cultura fuerte es lo ideal de una organización. Una cultura débil es la que se debería de cambiar. La caracterización de ambas se ofrece en la tabla del Anexo1.

### **¿La cultura se aprende?**

El estudio de la cultura organizacional implica, a nuestro entender, el reconocimiento de cuatro procesos en su formación: 1. Conciliación de las convicciones, valores y creencias individuales en un solo banco de convicciones, valores y creencias grupales; 2. Mantenimiento, conservación y defensa de estos significados, lo que se logra por la confrontación y revalorización constante en el enfrentamiento del grupo con sus problemas

internos de integración y su adaptación externa, (Schein, 2002); 3. La socialización y aceptación de estos elementos por los nuevos miembros. Es un proceso que implica la integración e interpretación individual de los valores culturales. 4. La comunicación. Proceso que ocurre simultáneo a todos los demás y es el medio de realización.

Según Thévenet, sobre este proceso de aprendizaje, influyen tres principios de la relación empresa – individuo: la motivación, la satisfacción y la implicación. Estos mecanismos no son excluyentes, pero generalmente uno de ellos prima sobre los demás en cada individuo.

El término ‘motivación’ indica movimiento y se puso de moda con la *escuela de las relaciones humanas*, donde el individuo –considerado como un ser psicológico-, necesitaba de una fuerza que lo moviera a la acción. Hogantas y Salanova admiten una versión actual del concepto que lo entiende como “el constructo psicológico empleado para explicar el porqué de la conducta, que comprende la inclinación, la orientación y el nivel de esfuerzo, desarrollo y persistencia a lo largo del tiempo.” (Hogantas y Salanova, en Mayor y Tolosa, 1995: 445).

El interés por la satisfacción está ligado al complejo modelo de necesidades conocido como pirámide de Maslow, en la que las necesidades básicas, de orden fisiológico ocupan la base, al centro: las necesidades de pertenencia y desarrollo, y en el vértice las de autorrealización. (Bonin, 1991: 264).

La implicación es un concepto novedoso, propio de las tendencias más actuales. Se define como una situación de coherencia, compatibilidad o adecuación entre las personas y el grupo. “La relación entre individuo y empresa ya no es unívoca: se da una interacción entre ambos que hace que se cree y se amplíe dicha implicación.” (Thévenet, 1992: 35).

“En concreto ya no es una función de la empresa el construir sistemas que desarrollen esta implicación, sino que ella debe más bien encontrar un área de entendimiento y compatibilidad entre ambos sistemas de valores. Un empleado se siente implicado en la medida que su éxito personal coincide con el de su empresa.” (Ídem).

La influencia de la implicación sobre los mecanismos de aprendizaje ofrece una visión conjunta para aprender la cultura organizacional, es, a nuestro juicio, la más fuerte y rápida de las opciones. Sin embargo, este proceso posee funciones más amplias dentro del sistema. Su acción desarrolla un clima interno favorable, fortalece la sinergia de las acciones organizativas, y busca la identificación de los objetivos individuales con los objetivos organizacionales.

La importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevante importancia estratégica.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhibe otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito. Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, etc. Con el objetivo de comprender mejor la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

El autor de la Tesis se adscribe al concepto de Hall (1996), donde expresa que el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que, se supone son una fuerza que influye en la conducta de los mismos.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por

casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el clima organizacional.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras.

Actualmente, se hace suprema la necesidad de encontrar una herramienta que permita fusionar dentro de la organización, como un todo productivo, su cultura, su identidad con el complejo proceso de comunicación entre sus entes en el proceso laboral, poniéndolo en función del cumplimiento de la misión y el arribo a su visión, en pos de alcanzar el éxito profesional. Aquí entran en juego las Relaciones Públicas, como disciplina que, mediante una gestión estratégica de comunicación interna, logra diferenciar a la organización de sus competidores.

Definir esta disciplina, es en sí un problema, pues no existe una definición universal de ella, por lo que el destacado profesor británico Sam Black apunta la existencia de más de cuatrocientas definiciones de Relaciones Públicas; por lo que sería lógico pensar que tal imprecisión se debe a la multiplicidad de enfoques, requerimientos, utilidades, y objetivos imbricados en su práctica profesional. Esta multiplicidad estriba en la existencia y aceptación de una trilogía de corrientes de pensamientos o escuela de la disciplina, dentro de las cuales las definiciones varían, incluso, dentro de cada una de ellas. Estas escuelas no están en sí en contraposición, sino que tienen vínculo, respectivamente a Europa, América Latina y Estados Unidos.

En este caso puede obtenerse un concepto de la Declaración de México, firmada en 1978 por un gran número de asociaciones y especialistas de nuestro continente, presentando desde su óptica la siguiente propuesta: “El ejercicio de las Relaciones Públicas es la conjunción del arte y la ciencia social de analizar las tendencias, prever sus consecuencias, asegurar a la dirección de la organización y poner en práctica los programas de acción, previamente planificados, que sirvan al interés de la organización y a la del público”.

Según la escuela europea, por la parte de Sam Black, quien ofrece otra visión al enunciar que: “El ejercicio de las Relaciones públicas es el arte y la ciencia de alcanzar la armonía con el entorno, gracias a la comprensión mutua basada en la verdad y en una información total” (Sam Black. El ABC de la Relaciones Públicas. Barcelona, 1994) En esta ocasión más que un concepto, lo que se hace es plantear un objetivo general.

Del otro lado del Atlántico y autoridad de la corriente estadounidense, William Staton, un especialista de marketing, define la disciplina como “un esfuerzo general y global de comunicaciones por parte de una organización, y su finalidad es influir en las actitudes de varios grupos ante ella. Esas actividades pueden proponerse construir o conservar una buena imagen de una organización y una relación favorable con sus públicos” (Staton, William y Charles F. Los fundamentos de mercadotecnia. México, 1989) La concepción de Staton es convergente con la del otro muy conocido mercadólogo norteamericano, Philip Kotler, a la cual el autor de la Tesis se adscribe. Para Kotler, las Relaciones Públicas “son la función del management que evalúa las

actitudes del público, identificando las políticas o procedimientos de un individuo o de una organización con el interés público y ejecuta un programa de acción para obtener la comprensión y aceptación”.

En Cuba, las Relaciones Públicas se alinean necesariamente con la escuela latinoamericana, sin olvidar nuestras características específicas.

Toda actividad de Relaciones Públicas tiene como finalidad principal la gestión de la imagen institucional, mediante el desempeño de las siguientes funciones:

- **Gestión de las comunicaciones internas:** Es de suma importancia conocer a los recursos humanos de la institución y que éstos a su vez conozcan las políticas institucionales, ya que no se puede comunicar aquello que se desconoce.
- **Gestión de las comunicaciones externas:** Toda institución debe darse a conocer a sí misma y a su accionariado. Esto se logra a través de la vinculación con otras instituciones, tanto industriales como financieras, gubernamentales y medios de comunicación.
- **Funciones humanísticas:** Resulta fundamental que la información que se transmita sea siempre veraz, ya que la confianza del público es la que permite el crecimiento institucional.
- **Análisis y comprensión de la opinión pública:** Edward Bernays, considerado el padre de las relaciones públicas, afirmaba que es necesario manipular a la opinión pública para ordenar el caos en que está inmersa. Es esencial comprender a la opinión pública para poder luego actuar sobre ella.
- **Trabajo conjunto con otras disciplinas y áreas:** El trabajo de las relaciones públicas debe tener una sólida base humanista con formación en psicología, sociología y relaciones humanas. Se trabaja con personas y por ende es necesario comprenderlas.

Las relaciones públicas son también una ciencia, pues no dejan de ser un cuerpo creciente de conocimientos falibles adquiridos a la luz de la experimentación, que puede ser transmitido. Como tal, cuenta con una serie de **atributos:**

- **Amplitud:** las relaciones públicas pueden ser aplicadas a diversas situaciones de la vida cotidiana.
- **Apertura:** están dispuestas a generar modificaciones cuando sea necesario.
- **Empirismo:** se basan en la experimentación.
- **Método:** tienen un método propio comúnmente llamado IPCE: investigación, Planificación, Comunicación y Evaluación.
- **Utilidad:** ayudan a los fines institucionales y a la gestión de la imagen.
- **Descripción y predicción** de la realidad institucional.

En la actualidad se está dejando de lado el paradigma de las comunicaciones integradas de marketing, que sitúa a las relaciones públicas como una herramienta más del marketing.

Se está pasando a tener una visión holística de las relaciones públicas, es decir, se ligan con la comunicación institucional y se las sitúa como función directiva. Se está tendiendo a situar todas las comunicaciones de la organización en manos del Director de Comunicaciones para lograr una política comunicacional más coherente e integrada que persiga los mismos fines que la institución. También ha cambiado la forma en la que las instituciones se dirigen y comunican con sus públicos. Las PR (por sus siglas en inglés Public Relations) con los años, evolucionan sus métodos de estudio y forma de trabajo, tratando de ir a la par de las exigencias comunicológicas de las organizaciones de hoy a la hora de concebir e instrumentar una estrategia de Relaciones Públicas.

### 1.6 Estrategia

Para comenzar, el autor se refiere a estrategia en sentido general. El término estrategia es de origen griego: "*Estrategos*" o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar) Aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario

precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión. Una estrategia se caracteriza, no sólo por la representación detallada de una secuencia de acciones, sino también por una particular cualidad de dichas acciones. Lo que se plantea es una disquisición, latente en la bibliografía especializada, entre una consideración “sustantiva” de la estrategia como un conjunto de operaciones ordenadas, aunque con un carácter más o menos flexible, frente a una consideración, que podríamos denominar “adjetiva”, inherente a determinadas formas de actuar. Estrategia es el medio, la vía, es el “cómo” para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica". Morrisey define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. El autor de la Tesis prefiere elaborar un concepto simple, pero conciso: Estrategia: “El arte de dirigir operaciones orientadas a alcanzar un objetivo”.

Analicemos las principales dimensiones de las estrategias.

### **La estrategia como anticipación.**

Hablar de estrategia es hablar de futuro, porque la anticipación ante la incertidumbre del futuro es el fundamento del pensamiento estratégico. Este enfoque pone de relieve la capacidad del hombre como intérprete de su presente, relacionado con su entorno cambiante en un sistema abierto, y hacedor de su propio futuro porque liderar es conducir y por ello tenemos que plantearnos adónde vamos.

### **La estrategia como decisión.**

Porque no toda decisión es estratégica, diferenciamos entre intenciones estratégicas y estrategias realizada/deliberada y emergentes.

### **La estrategia como método.**

Desde este enfoque metodológico, la estrategia debe responder a la pregunta: ¿Cómo alcanzo los objetivos asignados? ¿Qué pasos tengo que dar?

### **La estrategia como marco de referencia.**

Pone el énfasis en la capacidad de la estrategia para acotar territorios de actuación (marco), indicando el camino que se desea recorrer y desautorizando otros campos de actividad, para favorecer la coherencia y unidad de doctrina. La estrategia como marco unitario de referencia ante la existencia de una pluralidad de voces, públicos y ámbitos de comunicación (espaciales y mediáticos) que hacen peligrar la coherencia de los discursos y los mensajes.

### **La estrategia como perspectiva y visión.**

La fuerza de una visión consiste en desencadenar todos los procesos subsiguientes de tácticas, planes, programas acciones y revisiones (estrategia dinámica).

### **La estrategia como discurso y lógica de acción.**

Si la estrategia es capaz de enmarcar conductas es porque su discurso (interno y externo) conlleva una lógica de la acción ("uno es lo que hace, no lo que dice ser") que no sólo compromete la conducta presente, sino también, y sobre todo, las acciones venideras que de esa lógica se derivan (diseño).

### **La estrategia como relación con el entorno.**

"En esencia, la formulación de una estrategia consiste en relacionar una empresa con su entorno", Porter (1985). Esta aproximación al entorno se concibe como contextualización.

En el caso de esta investigación, el contenido y la forma están referidos a una **Estrategia de Relaciones Públicas** y el autor de la Tesis define Estrategia de Relaciones Públicas como la dirección de la compleja red de interconexiones objetivas y subjetivas de una organización, orientada como guía para la toma de decisiones en materia de comunicación, con el objetivo de lograr una

armonía en las relaciones en los diversos niveles de comunicación, que garantice una buena imagen de la organización en los *stakeholders* de que depende. El término “stakeholder” es definido como “la parte interesada”, o sea, grupos o individuos que se traducen en “públicos interesados” (internos o externos).

El autor de la Tesis, tomando como referencia diferentes estructuras de estrategias de Relaciones Públicas, en base a las necesidades y a las características de esta investigación, asume la siguiente estructura:

<p><b>Nombre de la entidad</b></p> <p><b>Nombre de la Estrategia de Relaciones Públicas</b></p> <p><b>Período que abarca</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Introducción</li><li>❖ Análisis de la situación.</li><li>2. Identificación de Públicos Meta.</li><li>3. Objetivos Estratégicos.</li><li>4. Eje psicológico o ideas principales.</li><li>5. Plan de Acciones y Medios de Comunicación.</li><li>6. Análisis Presupuestal.</li><li>7. Control y Evaluación del Proyecto.</li></ol>
---

# Capítulo Segundo

**Análisis e interpretación de los resultados**

## **CAPÍTULO SEGUNDO**

### **Análisis e interpretación de los resultados**

Para diagnosticar un fenómeno y diseñar una buena estrategia de comunicación es necesario conocer a profundidad las características de la organización objeto de estudio. Se hace inminente esclarecer cuál es su misión como empresa en la sociedad, cuáles son sus objetivos primordiales, su fin. La estrategia de comunicación siempre respaldará estos lineamientos y será consecuente con ellos. Por eso se muestra a continuación una breve síntesis acerca de la Emisora Radio 26.

En Cuba el diagnóstico de comunicación pocas veces estriba en la propuesta de bases aplicables a un Plan Global, ya que muchas instituciones restan importancia al subsistema comunicativo dentro de su estructura.

#### **Indicadores de análisis**

- Composición de la fuerza laboral
- Políticas de comunicación
- Ámbitos de la comunicación
- Flujos de comunicación
- Mensajes
- Retroalimentación
- Participación
- Nuevas tecnologías

### **2.1 Análisis de los resultados de la aplicación de los métodos y técnicas de investigación**

#### **Análisis de documentos**

En la fase exploratoria de la investigación se hizo obligatoria la consulta bibliográfica que ofreciera información teórica relacionada con el problema científico planteado, por esta razón, se identifica a la indagación bibliográfica como la primera técnica utilizada como modalidad del método de Análisis de documentos: para el acercamiento a la comunicación interna de la emisora Radio 26, así como base al confeccionar el marco referencial, lo que concierne

a la historia y todo lo referente al proceso laboral, determinando su progreso en las diferentes etapas, integrando todos los aspectos referidos al problema investigativo.

Fueron objeto de análisis y consulta los siguientes documentos: Objetivos de la Empresa, Organigrama, Actas de los Consejos de Dirección y las Asambleas de Afiliados al Sindicato, así como la página Web de la emisora. De este trabajo de revisión documental se concluyó que:

En la ciudad de Matanzas la primera emisora que ensayó el periodismo radial fue la **Casa Mechoso** (CMGC), cuyo propietario, el señor Manuel Mechoso estaba vinculado a uno de los sectores de la tiranía de Machado. La existencia de esta emisora fue efímera, ya que los personeros del régimen se sintieron aludidos por las críticas y presionaron a Mechoso para que cerrara las transmisiones.

A fines de 1934, surge la emisora **Radio Rialto**, cuyo primer propietario fue el Señor Manuel García, la cual se limitaba a transmitir las noticias que aparecían en los periódicos nacionales y el diario local **El Republicano**, lo cual se mantuvo hasta el final de esa década.

En los 40 se crearon los verdaderos monopolios radiales, mientras las pequeñas emisoras se mantenían a duras penas.

**Radio Rialto**, pasó a denominarse con posterioridad: Radio Matanzas, sin que su situación económica sufriera cambios sustanciales. Continuó sometándose al control de los agentes de los gobiernos calificados de liberal-democráticos poniéndose al servicio de los más recalcitrantes intereses locales. Concluida la segunda conflagración mundial, este espacio pasó a ser vocero de la Guerra Fría y enemigo de los partidos Socialista Popular y Unión Revolucionaria Comunista.

En sentido general, el contenido de los noticieros en la etapa prerrevolucionaria estuvo signado por un palpable sensacionalismo: suicidios, robos, asesinatos, riñas y otros sucesos por el estilo, que alcanzaban la categoría de titulares y constituían el sector priorizado de los reporteros.

En cuanto a las luchas laborales, su tratamiento no pasaba del apaciguamiento y llamados a la sensatez a los "revoltosos", para que no turbaran el orden y la concordia establecidos.

El estallido se dio el primero de enero y el progreso se comenzó a palpar.

Para ese entonces, transmitían en la capital yumurina, dos plantas radiales: CMGW-Radio Matanzas y CMGX- Radio Tiempo.

Radio Matanzas se convirtió en órgano del movimiento 26 de julio y en una primera etapa mantuvo su programación caracterizada por transmisiones combinadas, para lo cual se encadenaban las plantas locales con las nacionales, a fin de brindar espacios eminentemente divulgativos y orientadores del acontecer revolucionario. Por su lado, Radio Tiempo respondía al consorcio Goar Mestre, y en esta emisora se mantenía una actitud expectante ante los procesos revolucionarios. Más tarde, comienzan a tener lugar, encuentros entre los trabajadores de la planta y sus dueños.

El movimiento 26 de julio adquiere Radio Matanzas mediante su compraventa y se identifica a partir este momento y por petición de sus obreros como: Radio 26.

En noviembre del 60, el gobierno revolucionario puso en manos del pueblo la totalidad de las emisoras que había en el país. Esto hizo que se fusionaran en una sola línea Radio 26 y Radio Tiempo.

La búsqueda de una comunicación despojada de sensacionalismo y que persiguiera el interés humano en la realización de la nueva y esperanzadora obra, condujo a la utilización de una fraseología un tanto politizada y a un triunfalismo que se apartó por un momento, de la crítica aguda y se unió a un consignismo a ultranza. Ese periodismo jugó un papel significativo, pues forjó una conciencia política en nuestro pueblo, que perdura hasta nuestros días.

Actualmente, existen además, otras emisoras enclavadas en los municipios de Colón, Jagüey Grande, Cárdenas y Varadero, que están subordinadas metodológica y económicamente a Radio 26.

La emisora Radio 26 está estructurada en cinco subdirecciones: Información y Programación, Técnica y Metodológica, Informativa y Económica. Esta planta no se considera como una emisora informativa, aunque sí es su propósito mantener altos niveles de información; en primer lugar por la estructura socioeconómica del territorio y por la responsabilidad que ha asumido en la actual coyuntura que vive el país, siempre en aras del desarrollo económico social y político de la isla.

La **Misión** de la emisora consiste en: Ejecutar, difundir y controlar la Política de Programación del ICRT en función de la sociedad matancera, que vela por el sano disfrute de lo mejor de la Cultura y el Arte en defensa de la Identidad local y nacional. Su **Visión** está dada por una serie de perspectivas encaminadas a: Llegar a convertirse en una Radio de excelencia.

Al analizar los datos de los estudios preliminares realizados por la organización, se observa falta de profundidad a la hora de discernir las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades y la poca vigencia que tienen, pues son los resultados proyectados por un ejercicio efectuado en el 2000, por lo que se hizo necesario redefinir estos parámetros a través un nuevo análisis del entorno, efectuado a partir de una matriz de entrecruzamientos (FODA) que dio por resultado:

### **Fortalezas**

- Amor e interés por el trabajo radial.
- Trabajadores jóvenes que actualmente cursan estudios en la Carrera de Comunicación Social.
- Experiencia acumulada en la esfera de la comunicación masiva, avalada por diferentes premios y menciones obtenidos.

### **Oportunidades**

- Mejoramiento tecnológico de ETECSA y Radio Cuba.
- Potencialidades de aprovechamiento del servicio de Internet en redes LAN en el trabajo en la emisora.
- Posibilidad de asesoría por parte de Asociación Cubana de Comunicadores Sociales y organismos científicos y culturales que tienen su sede en el municipio.

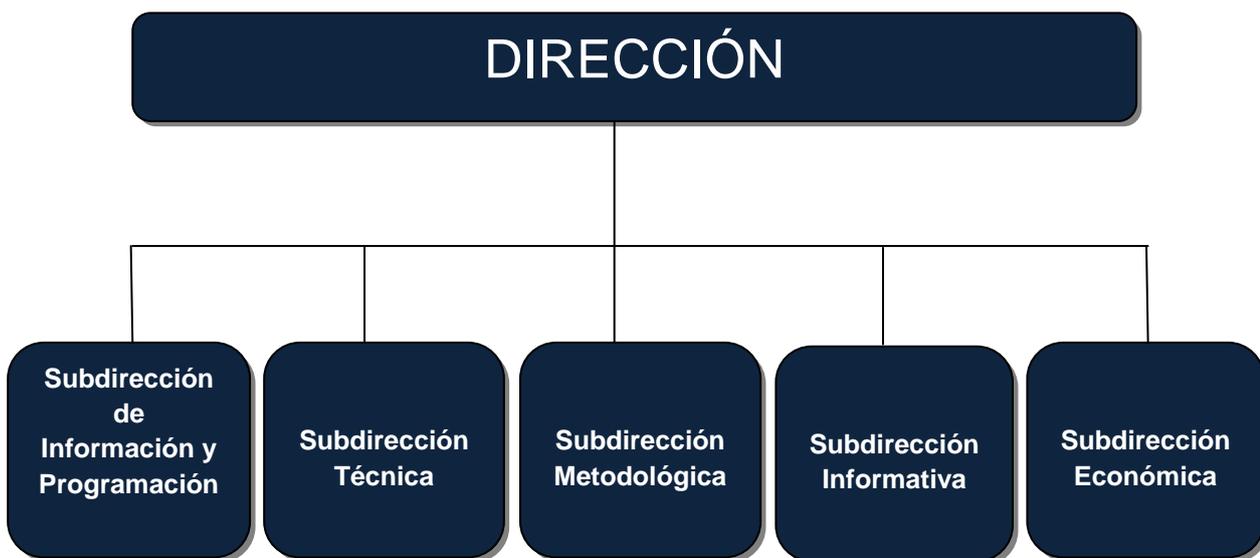
### Debilidades

- Insuficiente gestión de recursos humanos y de comunicación.
- Exigua base material.
- Escasa aplicación de la computación a la programación.
- Bajo nivel de desarrollo del sentido de pertenencia.
- Insuficiencias en el flujo ascendente de comunicación.

### Amenazas

- Carencia de la tecnología moderna necesaria.
- Adversidad de los fenómenos naturales.
- Agresiones enemigas al espectro radiofónico.

La estructura organizativa de la institución, está reflejada en el siguiente esquema (**Organigrama**)



Para adentrarse en la situación de los procesos de comunicación dentro de la unidad de análisis, se aplicaron los instrumentos en dos fases. Se utilizaron encuestas y entrevistas en profundidad, teniendo como referencia el paquete de SERVQUAL, pero modificando los indicadores tomados, en función de las necesidades investigativas, dado el problema comunicológico de la Tesis.

La selección del tamaño de la muestra fue hecha a partir del método porcentual. Se abarcó el 30,7 % de la población o universo, lo que es igual a un total de 51,8 = 52 trabajadores.

### **Cuestionario sobre la Comunicación Interna**

*“Mide lo que sea medible y haz medible lo que no lo sea”*  
**Galileo Galilei**

Es utilizado en primera instancia el cuestionario, debido a que sus preguntas se enfocan al descubrimiento puntual de las prácticas más generalizadas entre los miembros de Radio 26. Este instrumento se aplicó en el mes de marzo de 2009 a la muestra de 52 trabajadores. Su utilización fue decisiva para lograr un acercamiento general, como se había precisado. (Véase Anexo2)

El análisis de las respuestas de los encuestados se realizó mediante la tabulación de las mismas. La muestra de trabajadores fue estratificada por criterios de categoría ocupacional, el cual está definido en el (Anexo3), teniéndose que:

Hay un grupo de Trabajadores, los cuales laboran en base al cumplimiento de las 190,6 horas establecidas, como aquellos que trabajan de 8:00am – 5:00pm, o los que lo hacen 12 X 36, como los operarios de grupos electrógenos, otros operarios, técnicos y de servicios. También están los periodistas y artistas, los cuales trabajan solo 6 horas, sobre la base a un plan mensual de 156 horas o los del departamento metodológico y otros artistas, quienes trabajan según el plan del mes.

Con vista a que se hiciera evidente el nivel de significación de cualquier elemento con respecto a sexo y/o grupos étnicos, dentro de cada categoría ocupacional, la muestra se configuró como se presenta en la siguiente tabla:

Categoría Ocupacional	Hombres				Mujeres				Total
	17-29	30-39	40-49	50 y más	17-29	30-39	40-49	50 y más	
Dirigentes	1		1			1	1		4
Técnicos	5	5	5	2	7	5	5	2	36
Administrativos						2			2
Servicios		1	1			3	1		6
Operarios		1	2				1		4

El nivel de escolaridad de los trabajadores en general, es el siguiente:

Nivel	Cantidad	%
Primaria	1	2
Medio Básico (Secundaria Básica)	5	10
Medio Superior (Preuniversitario)	23	44
Técnico Medio	8	15
Universitario	15	29

Por lo que puede concluirse que la emisora cuenta con un personal bien preparado, en general.

Cuando se estudian los criterios en cuanto a los canales internos de comunicación, para el anuncio del acontecer de la emisora, así como sus actividades recreativas o culturales, se concluye, que el sistema de estos canales es deficiente, pues un 53,8% de los trabajadores dicen enterarse **a veces** del acontecer de la emisora y sus actividades, mientras un 15,3% **nunca** se enteran.

No puede decirse que exista un intercambio continuo y dinámico de información entre los miembros de la organización, pues, hay un criterio mayoritario de un 57,6% que respondió **a veces**.

Con el objetivo de investigar cuáles son las vías de comunicación a través de las cuales llegan con mayor frecuencia las decisiones e informaciones que repercuten en el trabajo de los encuestados, se establece una serie de variables y según las respuestas (marcadas con una X), se generaliza que las vías más usadas son los contactos personales con los jefes, con una selección del 88,4%, luego los contactos personales con las direcciones, con una preferencia del 82,6 % y en tercer lugar los matutinos con un 80,7%; siendo escasa la utilización de la vía basada en las orientaciones de las organizaciones políticas, que registraron solamente un 17,3% de selección.

Un 82,6% de los encuestados encuentra bien ubicados los murales de la emisora y de los 9 que respondieron **No**, se basan en dos criterios, donde 3 alegan que sería mejor ubicarlos en la entrada y los 6 restantes convergen en la opinión de situarlos en la subida de la escalera.

La asistencia a los matutinos resultó ser predominantemente positiva, pues un 76,9% **siempre** va a los matutinos mientras un 23,1% asiste **a veces**. La forma en que se están asumiendo los matutinos y los contenidos que se tratan, no resultan del todo atractivos para los encuestados, pues un 73,1% los encuentran **poco interesantes**.

La opción más utilizada por los encuestados para darle a conocer a sus jefes las ideas, opiniones o informaciones que poseen es **personalmente, cuando los jefes las solicitan**, con un resultado de selección de 69,2%, mientras que **las reuniones** figuran como la segunda vía más frecuente de despacho con un índice de 21,1%.

Posteriormente se hace un análisis de las respuestas dadas en la clasificación de las informaciones que reciben en cuanto a: calidad, contenido y frecuencia. Con respecto a la calidad, hay un predominio de selección de la categoría **regular** (50%), aunque se observa que un 36,5% la considera **buena**. (Véase en el Anexo2, preg. 12 a, que este criterio corresponde solamente a dirigentes y técnicos) En cuanto al contenido, el 78,8% considera que las informaciones por su contenido son **completas y necesarias**. Referido a la frecuencia con que da a conocer a su jefe las ideas, opiniones o informaciones que posee, hay un predominio del criterio de que se ofrecen **cuando se las piden** (69,2%) y en segunda opción, con la misma frecuencia con que se realizan las **reuniones de grupo** (21,1%).

En la tabulación, de la pregunta 13, se organizaron los elementos que originan los mensajes, según la tipología de los mismos (de tarea, de mantenimiento y humanos), se detectó que:

De un total de 239 selecciones, el 48,5% (116) corresponde a mensajes de tarea, un 43,1% (103) a mensajes de mantenimiento y sólo un 8,4% (20) a mensajes humanos. Esto evidencia que hay una tendencia a la sobrevaloración de los mensajes de tarea y mantenimiento y una subvaloración de los mensajes humanos. (Véase Anexo2)

Al analizar el grado de satisfacción de los encuestados con respecto a la comunicación organizacional, el 32,6% (17), manifiesta sentirse

**medianamente insatisfecho** y el 23% (12), **algo satisfecho**. El resto de los criterios no tienen un alto nivel de significación; no obstante, muestran una relativa tendencia a la insatisfacción.

La estratificación hecha en la tabulación de cada ítem del cuestionario, por nivel ocupacional, nos permitió valorar que esta variable no incide significativamente sobre las selecciones, ya que en general, éstas oscilan alrededor de un valor promedio.

### **Análisis de la entrevista a cuadros y dirigentes**

Por otro lado, el uso de la entrevista en profundidad, permitió dar explicación a algunos de los fenómenos descubiertos a través de la encuesta. Así que se elabora la guía temática (Véase Anexo4) para precisar elementos como la importancia que dan los diversos niveles jerárquicos de la organización a la utilización de los flujos y redes de comunicación, el conocimiento que tienen los entrevistados de la Comunicación Interna en la emisora. La información obtenida de su aplicación resultó complemento del instrumento anterior.

Fueron seleccionados para esta entrevista en profundidad, individuos claves dentro de la organización, los cuales figuran en el colectivo como integrantes del Consejo de Dirección:

- Directora General – Susana Maritza Cruz Viera
- Subdirector de Información y Programación - Carlos Benítez Hernández
- Subdirector de Informativo – Víctor González Espinoza
- Subdirector Económico - Jackelín Iribi-Anubis García
- Subdirección Técnica – Ing. Jefe Joaquín R. Liao Sarabia
- Subdirector Metodológica- Especialista Pcpal. Elsa A. Pagés González
- Jefe de Departamento de Recursos Humanos – Julio Días Acuña
- Jefe de Departamento Administrativo – Libia Valenzuela López
- Jefe de Redacción Variada – Evelín Socorro Aguiar
- Jefe de Redacción Dramática – Enrique Jacomino Calderín
- Jefe de Departamento de Redacción y Propaganda – Lillian de la C. González Tamayo.

Según las respuestas de los entrevistados se puede a grandes rasgos determinar, como orientación de la empresa: el compromiso de toda la organización con la gestión y la calidad de los servicios radiales que ofertan para la población, dejando definidos los principios de calidad de información y el rol de cada individuo en el quehacer cotidiano, en pos de continuar en la categoría de destacados en el campo, asegurando que las necesidades y expectativas de los radioyentes sean identificadas y satisfechas, lo que se hace posible por el cumplimiento de la legislación vigente y de los requisitos exigidos.

Gracias a la entrevista se pudo constatar lo centralizado que están las informaciones de la organización que deberían estar en poder y constituir elemento de conocimiento de todo el colectivo en general, como es la Misión y la Visión de la emisora. La misión, la Visión, el organigrama y la matriz FODA (obsoleta además) constituyen documentos restringidos y poco divulgados, ya que están en la dirección y son de acceso en primera instancia de la directora, quien los archiva y a última instancia, es material de consulta cercano de algún miembro del Consejo de Dirección, quienes, en su gran mayoría desconocen la Misión, la Visión y la matriz FODA.

Desde el punto de vista de lineamientos se constata cohesión de la Misión y la Visión con las metas operativas, aunque se desaprovechan las oportunidades de la organización.

Los entrevistados afirman que existe una buena comunicación interna, la que permite hacer llegar a los públicos internos los objetivos de trabajo, las decisiones administrativas y además, capaces de movilizar e integrar al personal, aunque algunos se refieren a la posibilidad de mejorar la realidad existente.

Existe el consenso de los entrevistados, sobre todo los jefes de las subdirecciones, de que la estructura permite hacerle llegar a todos los trabajadores las informaciones, disposición organizativa que posibilita el intercambio en diferentes direcciones, aunque reconocen que prevalece la

descendente, lo que es justificado según los entrevistados, por el sistema y los objetivos de trabajo.

Debido al gran contenido de trabajo y la dinámica de la emisora, siempre hay tareas que orientar, informaciones vinculadas con el trabajo y cambios necesarios de la programación que se suscitan sobre la marcha, aunque eso no impide la atención al hombre y los mensajes dirigidos selectivamente de tipo humano a los trabajadores como parte de preocupación y aliento a la labor realizada.

Los canales de comunicación formal, o sea, los determinados por la cadena de regencia, les informan en su gran totalidad a los empleados sobre el acontecer de la emisora mediante contactos personales con los directivos y las organizaciones políticas, lo que no da lugar a rumores o comentarios entre las redes informales de comunicación.

Aunque las sugerencias no fueron abundantes, respecto a nuevas alternativas que contribuyan al mejoramiento de la comunicación interna en la emisora, un criterio recurrente fue la escasez de medios, soportes que apoyen el proceso comunicativo entre los públicos de la organización, aunque hay escepticismo y reticencia en cuanto a la importancia y necesidad de un especialista de comunicación en la organización.

### **Análisis la observación realizadas en Consejos de Dirección y Reuniones Departamentales**

De forma paralela, la interacción diaria con los trabajadores implicó una fuente de información valiosa, que también nutrió los resultados de esta investigación. El autor de la Tesis se valió de una guía temática, instrumento propio de la observación semi-estructurada. (Véase Anexo 5).

Para la aplicación de esta herramienta se tomaron en cuenta 4 Consejos de Dirección, las cuales son reuniones de carácter mensual en la Emisora y 2 consejillos y 3 reuniones de las subdirecciones. El objetivo de esta técnica fue medir la eficacia de los canales más importantes en el desarrollo de la organización, y reconocer en él, fortalezas y debilidades dentro de la

distribución de flujos, la participación en la toma de decisiones y el contenido de los mensajes. Los ítems que se midieron, aparecen adjuntos en la guía de observación.

En la emisora se realizan, además del Consejo de Dirección mensual, una reunión semanal en cada subdirección, las cuales no tienen día fijo, sino es producto de la coordinación de los jefes de departamento, los especialistas principales, los ingenieros jefe y demás empleados, esta flexibilidad y ajuste se debe a las característica de trabajo de los colectivos. Los resultados de estas reuniones son más tardes discutidos en el Consejo de Dirección.

En algunas ocasiones, en pos de discutir una nueva directiva de trabajo, algunos nuevos decretos, legislaciones, códigos o problemas que surgen sobre la marcha, son efectuados consejillos, con un carácter emergente, los cuales son tramitados de la siguiente manera:



Estos consejillos, dado su carácter urgente, en ocasiones no llegan a oídos de todos los integrantes del Consejo de Dirección que deben participar, aunque las reuniones que son orientadas con antelación rara vez son pospuestas y es de destacar la puntualidad con que se realizan, o sea, casi exactas a la hora prevista contra la hora real, dado que los trabajadores de los distintos departamentos tienen el tiempo limitado en función de los programas a realizar, y otras actividades que atender.

Los Consejos de Dirección, en su gran mayoría tienen lugar en el salón de reuniones, pues de todos los locales, es el que más se presta para ese tipo de eventos.

Por otra parte, este flujo comunicativo en escala descendente en muchas ocasiones no garantiza que antes de empezar la reunión todos los participantes, especialmente los de menor rango, conozcan los objetivos y temas de las reuniones y aunque conocen todos quienes son los miembros que integran el Consejo de Dirección, cuando son efectuados los consejillos “relámpagos” además de ser canalizado y presidido por la Directora General, participan otros directivos de la entidad como reguladores y orientadores de el encuentro, en reiteradas ocasiones, los trabajadores que no coinciden en el misma área de trabajo de dichos directivos, desconocen de su intervención en dichas reuniones.

La Directora General siempre que orienta estas reuniones tiene establecido con anterioridad la estructura del orden del día, la cual se sigue con una secuencia lógica, a no ser en caso de una intervención acertada e interesante que pueda llevar a un cambio en el orden de los elementos a discutir.

En estos Consejos de Dirección asiste el quórum completo de los miembros de dicho Consejo, solo a excepción de alguna contingencia y la asistencia en general de los trabajadores es de más de un 95%; sin embargo, durante las reuniones, sobre todo las generales que tienen frecuencia mensual, fue recurrente en algunos trabajadores dispensarse por la necesidad de salir, pues les coincidía ya el tiempo con la realización de algún programa, ya que, dichas reuniones se caracterizan por extenderse, incluso más de lo planificado, dado el gran cúmulo de información a orientar, lo que conlleva también a volver algo tediosa las reuniones, pues las intervenciones suelen ser muy largas, como promedio 20-25 minutos.

En su gran mayoría los temas son iniciados por quienes presiden las reuniones: Directora General, Jefes de departamentos, Jefes de las Subdirecciones o administrativos, lo que se puede tomar como una tendencia o política comunicativa en el ámbito de las reuniones.

El nivel participativo, con respecto a los empleados no se puede decir que es equilibrado o analógico, pues, en caso de preguntas sobre algún elemento en discusión, los criterios parten casi siempre de las mismas fuentes, o sea, de

Dirigentes, Técnicos, Administrativos, en tanto que, las categorías ocupacionales de Servicios y Operarios no suelen expresar sus criterios o estados de ánimo frente a un determinado problema.

Por otra parte, el clima reinante en las reuniones se destaca por ser autoritario y la comunicación unidireccional, las intervenciones se caracterizan por ser indicadas y no por autonomía, aunque no puede decirse que no se respete las opiniones cuando estas son expresadas. Cuando hay opiniones divergentes son debatidas y confrontadas. Estos debates a menudo alcanzan un clima un tanto acalorado, incurriendo, en muchas ocasiones, los mismos directivos en estas controversias encarnadas, trocando su actitud inicial de apaciguamiento en actores de esta efervescencia.

Tanto al inicio como al final de la reunión, referido al aspecto no verbal, el autor de la tesis dedicó un tiempo al análisis comparativo de la expresión corporal de los convocados, evaluando: posición del cuerpo, posición de la cabeza, aspectos de la cara, mirada, posición de los brazos; de lo que se pueden encontrar rasgos de expectación, cansancio, dado lo extendida que se tornan en ocasiones las reuniones.

En cuanto a la escenografía, a pesar de ser el salón de reuniones el lugar escogido para la mayoría de los eventos de intercambio, por ser más espacioso y adaptado para dichos sucesos, la amplitud del lugar casi no era suficiente para aglutinar todo el personal, el confort de los muebles no era el idóneo, aunque estaban bien posicionados en referencia del lugar distintivo para la presidencia de la reunión.

En general puede decirse que las reuniones llegan a un punto donde los trabajadores pierden la atención total en los análisis, por su extensión y las reuniones no mejoran, se siguen teniendo los mismos errores.

Aunque de menor envergadura, las Reuniones de Departamento, las cuales como se dijo ya, se realizan semanalmente, tienen el mismo perfil y semejantes características a las reuniones orientadas por el Consejo de Dirección, solo que es más productivo el nivel movilizativo, por pertenecer los trabajadores a un mismo departamento, lo que contribuye a totalizar la asistencia y en caso de

los dirigentes, más factible comunicarles a los subordinados sobre los temas y objetivos de la reunión. Por lo demás, estas reuniones poseen las mismas características con respecto a las reuniones generales.

## **2.2 Etapa de Análisis de indicadores.**

Después de realizar la recogida de datos se puso en práctica un plan que facilitara la interpretación lógica de los resultados.

Primero que todo, el autor de la Tesis se dedica a la tabulación de los datos del cuestionario de Comunicación Interna para verificar las prácticas que servirían de punto de partida, lo que nos ayudaría luego a completar las observaciones y entrevistas. Para ello se utiliza el procesador Microsoft® Excel 2007, donde se formularon las funciones que permitieron calcular los porcentajes de cada respuesta.

Luego se transcriben las entrevistas y se revisan las observaciones, tratando de encontrar las generalidades y las especificidades de cada uno de los identificadores. Se revisan también las notas tomadas subyacentes de la observación semi-estructurada, según el tributo que cada una de ellas hiciera a los identificadores planificados, así como el cuestionario sobre la comunicación interna. Con ello, el autor se arma de un referente polimorfo, donde varias técnicas apuntaran a una misma categoría y se pudiera llegar a la triangulación de resultados. Este trabajo permitió transformar las experiencias prácticas en resultados concretos.

Por último, provisto de todos los referentes, se comienza el trabajo de mesa que duró largas horas para lograr entender, en una primera etapa, los resultados que se pedía a cada indicador del diagnóstico; y en una segunda, descubrir las debilidades y fortalezas de la comunicación interna, y asentar las bases para la ulterior modelación de la estrategia de Relaciones Públicas dirigida a los públicos internos. De la integración de las respuestas de los instrumentos aplicados, se realiza un análisis unificador de la realidad de la institución, el cual se desglosa en los siguientes ítems.

## Composición de la fuerza laboral.

Actualmente la Emisora está dividida en 5 subdirecciones: Subdirección de Información y Programación, Subdirección Técnica, Subdirección Metodológica, Subdirección Informativa y Subdirección Económica, todas regidas por la Dirección. El colectivo cuenta con una plantilla aprobada de 216 empleados de las cuales solo 169 se encuentran ocupadas para un 78,2 % de ocupación básica; de los 169 ocupados, 93 son mujeres y 76 hombres, cantidad cubierta, que, en relación con la plantilla aprobada representa:

% de mujeres - 43,5%

% de hombres - 35,6%

% de vacante total – 21,7%

Para ver una muestra más detallada de la fuerza laboral, se podría remitir a los cuadros que contemplan el desglose general y el desglose detallado. (Véase Anexo6 - Desglose de la fuerza laboral).

## Políticas de comunicación

La política de comunicación de la emisora está por lo general centrada en decisiones administrativas, orientadoras de los lineamientos y objetivos de la organización, de manera general, sin la participación de los subordinados. Esto evidencia un estilo de dirección que propende a lo unidireccional.

## Flujos de comunicación

El análisis de este indicador evidencia que la dirección y los miembros que integran el Consejo, **no reconocen los problemas** en cuanto a los flujos comunicativos, pues, de los entrevistados, el criterio generalizado, es que existe una buena comunicación interna, expresión de una estructura funcional, la que permite hacer llegar a los públicos internos los objetivos de trabajo, las decisiones administrativas y demás informaciones, capaces de movilizar e integrar al personal, aunque algunos se refieren a la posibilidad de mejorar la realidad existente.

Hay convergencia en el resultado de todas las técnicas aplicadas en cuanto a la dirección imperante: la descendente, con una tendencia hacia lo unidireccional. Se pudo observar centralización, incluso de aquellas informaciones que deberían estar en poder y constituir elemento de conocimiento de todo el colectivo en general, como es la Misión y la Visión de la emisora, documentos poco divulgados, lo que conlleva a que los trabajadores, incluso los miembros del Consejo de Dirección los desconozcan.

En las entrevistas es planteado que los directivos informan en su gran totalidad a los empleados sobre el acontecer de la emisora, así como sus actividades recreativas y culturales, lo que no coincide con los encuestados, cuando el 53,8% plantea enterarse **a veces** de dichas informaciones, mientras un 15,3% **nunca** se enteran; donde las vías más usadas son los contactos personales con los jefes, con una selección del 88,4%, luego los contactos personales con las direcciones, con una preferencia del 82,6 % y en tercer lugar los matutinos con un 80,7% (a pesar de que un 73,1% los encuentran **poco interesantes**); siendo escasa la utilización de la vía basada en las orientaciones de las organizaciones políticas, que registraron solamente un 17,3% de selección, lo que entra en contradicción con los planteamientos de los entrevistados, quienes sobrevaloran el papel de las organizaciones políticas. No puede hablarse en la emisora de una cultura de intercambio continuo y dinámico de información entre sus miembros, pues, los encuestados tienen un criterio mayoritario de un 57,6% que respondió que sólo **a veces** se lograba ese intercambio.

## **Mensajes**

Según los criterios de las entrevistas, en cuanto a los mensajes, se puede generalizar que: debido al gran contenido de trabajo y la dinámica de la emisora, siempre hay tareas que orientar, informaciones vinculadas con el trabajo y cambios necesarios de la programación que se suscitan en lo cotidiano, mas, alegan que eso no impide la atención al hombre y los mensajes dirigidos selectivamente de tipo humanos a los trabajadores como parte de preocupación y aliento a la labor realizada, lo que no se expresa en consonancia con lo observado en las reuniones, donde prevalecen, la

orientación de tareas y directivas de trabajo, discusión de nuevos decretos, legislaciones, códigos o problemas que son suscitados en el mismo proceso complejo de producción radial, del ámbito técnico-productivo, administrativo u otro.

Los resultados referidos a mensajes, tabulados en el cuestionario se contradicen con el criterio de los entrevistados, resultando un complemento de lo ya visto en reuniones. Para el estudio de este tema en la técnica del cuestionario fueron organizados los elementos que originan los mensajes, según la tipología de los mismos (de tarea, de mantenimiento y humanos), donde se detectó que:

De un total de 239 selecciones, el 48,5% (116) corresponde a mensajes de tarea, un 43,1% (103) a mensajes de mantenimiento y sólo un 8,4% (20) a mensajes humanos. Esto señala la inclinación a la sobrevaloración de los mensajes de tarea y mantenimiento y a la desatención de los mensajes humanos. (Véase Anexo 2, preg. 13).

Mediante la observación en reuniones, se puede decir que dado el cúmulo de mensajes y la forma en que son dados, imposibilita que estos sean recepcionados por los empleados en la medida que los directivos esperan, pues, los extensos concilios, así como la calidad de las informaciones, su contenido poco congruente con las necesidades comunicológicas del colectivo y su frecuencia. Estos elementos observados, son validados posteriormente al hacer un análisis de las respuestas al cuestionario, dadas de manera tabulada, mediante una clasificación de las informaciones que reciben los trabajadores, en cuanto a: calidad, contenido y frecuencia. Con respecto a la calidad, hay un predominio de selección de la categoría **regular** (50%), aunque se observa que un 36,5% la considera **buena**. (Véase en el Anexo2, preg. 12 a, que este criterio corresponde solamente a dirigentes y técnicos) En cuanto al contenido, el 78,8% considera que las informaciones por su contenido son **completas y necesarias**.

## Retroalimentación

Como se había explicado anteriormente, en la organización no existe un *modus operandi* de intercambio sistémico ni eficiente de información entre sus integrantes, lo que deviene en una realidad comunicativa matizada por la falta de espacios y canales de retroalimentación.

Para reforzar esa conclusión es analizada en la tabulación del cuestionario el ítem referido a la frecuencia con que da a conocer a su jefe las ideas, opiniones o informaciones que posee, donde se evidenció un predominio del criterio de que este proceso de retroalimentación de los directivos es efectuado **personalmente, cuando se las piden** los jefes, alcanzando un (69,2%) de selección y en segunda opción, se utiliza la vía de **reuniones de grupo** (21,1%).

Lo antes expuesto, evidencia una sobrecarga en el flujo de los mensajes orientados a retroalimentar a los dirigentes, mediante canales directos, lo que es un resultado de una existencia exigua de canales indirectos y otras alternativas de reciprocidad comunicativa.

## Participación

Dada la diferencia de horarios de trabajo de los miembros de la institución, se dificulta el encuentro entre los mismos, lo que imposibilita la participación por igual en los sucesos y procesos de la organización. Por esa razón se organizan las reuniones como evento de convergencia general, sobre todo las generales (Consejos de Dirección) que tienen frecuencia mensual, donde asiste el quórum completo de los miembros del Consejo, solo a excepción de alguna contingencia y la asistencia en general de los trabajadores es de más de un 95% de todos los citados.

En su gran mayoría los temas a discutir en estas reuniones, parten de su presidencia, lo que se puede tomar como una directriz o política comunicativa en el ámbito de las reuniones, lo que está en disonancia con el nivel participativo de los empleados, pues, en caso de preguntas generales o dirigidas, sobre algún elemento en discusión, los criterios parten casi siempre

de los Dirigentes, Técnicos, Administrativos, estos tres pilares son quienes más intervenciones realizan, en el mismo orden que fueron escritas y en cuanto a Servicios y Operarios, no suelen emitir sus opiniones ante una problemática específica.

Por otra parte, el clima dominante en las reuniones, se destaca por ser autoritario y la comunicación unidireccional, las intervenciones se caracterizan por ser indicadas y no de manera espontánea. En el caso de diferir los criterios, éstos se confrontan y se ventilan; sin embargo, a menudo se alcanza un ambiente un tanto exaltado, incidiendo, en muchas ocasiones, ya que los directivos, con su conducta no contribuyen a establecer la necesaria atmósfera de equilibrio y calma.

A nivel general, la toma de decisiones no es emancipada, de la misma manera, tampoco las actividades encaminadas a cuidar y embellecer las instalaciones.

### **Nuevas Tecnologías**

Aunque la entidad se halla en vías de desarrollo tecnológico, aun no cuenta con la tecnología óptima para la disposición del servicio que ofrecen: las emisiones radiales, así como los medios tecnológicos (computadoras, etc.) no satisfacen las necesidades de todos los departamentos, lo que da al traste con un seguimiento inadecuado de la gestión de recursos y un estilo de trabajo que no aprovecha al máximo los medios existentes.

A pesar de la emisora contar con una página Web, ésta es subutilizada hacia el interior de la organización, pues, es insuficiente el número de noticias a nivel general y en específico, casi nulas las informaciones referidas a personal de la emisora. La actualización del sitio muchas veces es demorada, inconcebible si se tiene como presupuesto el grupo de élite de periodistas con que cuenta la emisora. La Web solo responde a informaciones que van ligadas a la producción de eventos en el ámbito radial de la provincia o local, lo que va en detrimento de la publicación de mensajes de mantenimiento y humanos. Su planificación no responde a algún objetivo específico ni cronograma de trabajo.

En charlas informales con los operarios y técnicos, en los días de aplicación del cuestionario, éstos comentaron que en el 2007 se comenzaron los contactos con TELEDATO para instalar una LAN *Local Area Network* (Red de Área Local) y por falta de gestión humana no se terminan de poner en red los departamentos, pues se cuentan con los cables de red (RJ-45) y los switches. Esto permitiría hacer extensible el acceso a la página Web y la Intranet en general. Permitiría también el uso del correo, de gran ventaja por su inmediatez, interactividad, multidifusión y facilidad de fijación del destinatario, informatizando aún más el proceso de trabajo. De la misma manera, se pudo conocer la existencia de equipos de audio que no se utilizan y podrían instalarse y jugar un rol de medio de entretenimiento dentro de la emisora, sobre todo en la hora de almuerzo.

El uso correcto y bien gestionado de estos medios permitiría abrir canales comunicativos, a la par de fomentar un clima organizacional más agradable e informatizado, que se corresponda a las exigencias actuales de las empresas que interconectan el proceso laboral con el empleo de las Tecnologías de la Información en la Comunicación (TIC), en el contexto de la Revolución Científico-Tecnológica, donde las relaciones hombre-espacio/ hombre-hombre, son cada vez menos frente a frente.

### **2.3 Conclusiones del análisis del diagnóstico**

Después de haber sido analizados los Ítems definidos en la realización del diagnóstico, mediante la triangulación de los resultados todas las herramientas y técnicas empleadas, se puede concluir que, en la emisora no hay instituida una relación transversal funcional entre todas las partes del sistema cultural. Los canales y medios existentes orientados a la comunicación entre el público interno son insuficientes y los canales y medios reales, no son bien concebidos ni empleados. No hay establecido un **orden o sistema de trabajo** (lo que algunos autores llaman *savoir-faire* o *know-how*) que garantice el flujo comunicativo entre los público internos de la organización, lo que se refleja en el bajo grado de satisfacción de los trabajadores con respecto a la comunicación organizacional, lo cual atenta contra la entidad, en el cumplimiento de su objeto social como institución informativa y educativa, así como pone en riesgo el alcanzar sus propósitos en cuanto a su visión; estos

criterios fueron asentidos en las encuestas, donde el 32,6% (17), manifiesta sentirse **medianamente insatisfecho** y el 23% (12), **algo satisfecho**, mostrando en general una relativa tendencia a la insatisfacción.

# Capítulo Tercero

**Estrategia de Relaciones Públicas**

## **CAPÍTULO TERCERO**

### **Estrategia de Relaciones Públicas**

Las situaciones descritas en el capítulo anterior, o sea, el análisis de los resultados de todos los métodos y técnicas utilizadas, evidencian problemas comunicativos, entorpecen, unos de manera más directa que otros, el correcto desarrollo de la misión y visión de la organización y el cumplimiento de sus objetivos trazados, obstaculizando la integración de sus miembros en un clima organizacional positivo y funcional, estos son síntomas de una deficiente política de comunicación interna en una organización. Para conseguir que los mensajes calen y las informaciones importantes lleguen a las personas adecuadas, la comunicación debe fluir en todos los sentidos, facilitando el intercambio y la cohesión entre los diversos departamentos, grupos y empleados.

Canalizar adecuadamente la información a través cauces formales, en el momento adecuado, reviste especial importancia en empresas que se enfrentan a períodos de cambio y perfeccionamiento. Es en esos momentos cuando los empleados sufren incertidumbres de índole personal y profesional y desapego en sentido ascendente, descendente u horizontal su motivación se encuentra en sus momentos más bajos. La mala información, el comunicar a destiempo o la “rumorología” pueden ser fatales en esos casos y una estrategia de comunicación adecuada es fundamental.

En definitiva, una estrategia de Relaciones Públicas, encaminada a la acción sobre la comunicación interna, efectiva y bien gestionada, direccionando las fortalezas de la institución en pos de aprovechar sus oportunidades y mitigar el efecto de sus puntos débiles, puede brindar múltiples beneficios a cualquier empresa, lo cual se traduce en una mayor competencia de ésta.

A continuación se desglosarán todos los elementos o secciones que conforman la estrategia de Relaciones Públicas de la Tesis presente:

### **3.1 Introducción.**

El propósito esencial de este elemento o sección de la estrategia, es la contextualización, partiendo del:

❖ **Análisis de la situación.**

Consiste en la caracterización de la organización en el momento en que se inicia la investigación, mediante un diagnóstico integrador que aflore los problemas comunicológicos reales de la misma. Constituye la justificación del diseño de una estrategia que compone la trama de interrelaciones de la organización. Los resultados de este diagnóstico se exponen en el capítulo segundo de esta Tesis.

### **3.2 Identificación de Públicos Meta.**

La identificación de públicos meta constituye una directriz en cualquier estrategia de comunicación. Estos pueden tener carácter interno (trabajadores y directivos de la propia organización), externo (clientes e instituciones externas a la entidad), y mixto (aquellos que estando fuera de la organización, mantienen fuertes vínculos con ella y su comportamiento de alguna manera influye directamente sobre la misma: proveedores, distribuidores, otras instituciones colaboradoras, etc.) También los públicos de una estrategia pueden ser centrales o periféricos, en dependencia de su grado de implicación en los resultados que se esperan. En el caso de esta investigación solo han sido tomados los Públicos Internos.

En la presente estrategia, se pretende abarcar, en casi la totalidad de las acciones, como públicos metas, todos los trabajadores de Radio 26, o sea, los directivos generales, los jefes de departamentos, los cuadros, los empleados de cada subdirección, sin discriminación de rangos etéreos, nivel de escolaridad o género.

### **3.3 Objetivos Estratégicos.**

- Esclarecer los objetivos y la cultura de la institución, organizando las líneas de trabajo para que todos sus miembros actúen en una misma dirección y quienes se integran al colectivo sepan dónde han llegado y cómo se trabaja.

- Asegurar que todos los trabajadores reciban los mensajes adecuados en los momentos apropiados.
- Crear las oportunidades necesarias para que se compartan mejor las prácticas y el conocimiento, potenciando la preparación intelectual y profesional de los trabajadores.
- Mejorar la toma de decisiones, armando los criterios en función de las opiniones del quórum general de trabajadores, evitando la unidireccionalidad.
- Fortalecer el sentido de pertenencia de los miembros de la organización.
- Reconocer, como estimulación y declaración los logros individuales y colectivos de la empresa, así como las aportaciones relevantes de los miembros y grupos de trabajo.
- Crear espacios variados donde los públicos internos converjan a razón de dimensiones culturales, literarias y deportivas fuera del marco laboral.
- Abrir canales que permitan una comunicación abierta al diálogo, lo que facilite la retroalimentación en los diferentes flujos de comunicación.

### **3.4 Eje psicológico o ideas principales.**

Constituyen el principal elemento creativo de una estrategia, referido a aspectos esenciales de contenido y forma de los **mensajes** que serán emitidos. También suelen ser enunciados como “concepto”, “eje o plataforma promocional”, “ideas principales a destacar o persuadir”. Desde el punto de vista del contenido, la síntesis de los elementos del eje psicológico, es asumida a través de *key words* (palabras clave), las consignas o lemas, formuladas de manera breve, clara y concisa, expresión quintaesenciada del contenido de la estrategia.

En el caso de la presente Tesis, el eje psicológico es:

**Cohesión (intercambio, cooperación, sentido de pertenencia)**

La **cohesión** expresa de manera unívoca el credo básico o conjunto de principios, valores, interpretaciones y propuestas que, construidas, con respeto y tolerancia, desde la pluralidad que el público interno de la Emisora Radio 26 representa, le da unidad esencial a la estrategia elaborada.

Dicha cohesión estará sustentada sobre relaciones de:

**Intercambio:** Visto como traspaso recíproco de informaciones, valores y experiencias. Lleva implícita la intención de compartir.

**Cooperación:** Colaboración, ayuda, asistencia, sobre la base de la compatibilidad y la participación.

**Sentido de pertenencia:** Orientación e inclinación a considerar que se forma parte de un todo, sentimiento de propiedad, de identificación de la existencia de algo en común, de identidad.

Estas relaciones posibilitan, en términos comunicacionales, asegurar el establecimiento de un flujo transversal de información, la necesaria retroalimentación y el mejoramiento de las relaciones interpersonales, intragrupalas e intergrupales.

Por otra parte, favorecen el flujo horizontal, sobre la base de la participación espontánea que conduce al protagonismo laboral, que es la piedra angular de las transformaciones a que aspira la estrategia.

Finalmente, propician el fortalecimiento del compromiso social contraído, no solo en el orden profesional, sino, además, con respecto a la institución, tanto desde el punto de vista objetivo como subjetivo.

### **3.5 Plan de Medios y Acciones de Comunicación (PMAC).**

Después un examen profundo de la situación, definidos los problemas, enfocados en los públicos metas, elaborados los objetivos y compendiados los ejes psicológicos o ideas principales, se trata ahora de condensar las alternativas o acciones y medios de comunicación más útiles para contribuir a la solución de los problemas de comunicación interna definidos en el capítulo anterior.

La aplicación de la matriz de entrecruzamientos (FODA) suscitó una nueva matriz de decisiones, generado de un análisis, en el cual se investigó:

- Si la **fortaleza X** permite aprovechar la **oportunidad Y**.
- Si la **fortaleza X** permite atenuar la acción de la **amenaza Y**.
- Si la **debilidad X** imposibilita la acción de la **oportunidad Y**.
- Si la **debilidad X** agrava la acción de la **amenaza Y**.

Definiendo en los entrecruzamientos como variables:

- **fortaleza X** = cada fortaleza
- **oportunidad Y**= cada oportunidad
- **debilidad X**= cada debilidad
- **amenaza Y**= cada amenaza

Estos resultados, en consecuencia con el diagnóstico general, significaron las bases para la elaboración del Plan de Medios y Acciones de Comunicación de la Estrategia de Relaciones Públicas.

El Plan de Medios y Acciones de Comunicación, constituye el componente práctico y operativo más importante de la estrategia, aquí se definirán el conjunto de acciones y medios de comunicación que habrán de ponerse en ejecución para cumplir los objetivos previstos, conjuntamente con las precisiones de orden, tiempo, espacio, responsables de ejecución, público destino y demás elementos a especificar para cada uno de ellos.

Desglosados en orden y explicados los elementos, estaría conformada esta parte de la estrategia por:

- **Acción o medio específico a realizar:** Definir de manera concreta. Ej: Taller creativo con agentes de cambio, empleo de radio base, realización de un vídeo corporativo, patrocinio del evento X, Jornada por el X Aniversario de..., etc.

- **Fecha o período de ejecución:** De forma detallada o en términos de meses, año o frecuencia de su empleo o realización. Ej: Mayo/02, permanente, trimestral, etc.
- **Ejecutor:** Entidad, agencia, persona o personas que llevarán a la práctica la acción o medio comunicativo. Ej: Consejo de Dirección, Gerencia, Departamento de Relaciones Públicas, Publicitur, etc.
- **Público destinatario:** Personas o instituciones, segmento o público meta al cual está dirigida la influencia comunicativa. Ej: Directivos y trabajadores de la entidad, instituciones culturales de la localidad, clientes externos o potenciales, etc.
- **Objetivo a cumplir:** propósito a lograr en los públicos metas. En dependencia de las funciones del medio: informativas, educativas, identitarias, de orientación general, recreativas, etc. Consignarlo en estos términos.

Al final de la proposición de estas acciones, serán dispuestos estos elementos en una tabla, de manera sintética y unificadora de todos los elementos que la componen.

### **Acciones y medios de comunicación**

#### **❖ Charlas persuasivas**

Para integrar al personal, motivándolo para que actúe en una misma dirección y que desempeñe su papel como protagonista del plan de acciones que se propone en la estrategia, es necesario, en primer lugar, tener encuentros con los trabajadores, pláticas donde se explique la importancia de la comunicación interna para el éxito de la organización y el cumplimiento de la misión y alcance de la visión organizacional.

#### **❖ Cursos especiales de Relaciones Públicas**

Se utilizan principalmente para entrenar agentes de cambio o ejecutivos y trabajadores miembros de la institución demostrando la necesidad de la

existencia de un especialista de Relaciones Públicas, por su importancia en la gestión de la comunicación interna y externa, el análisis y comprensión de la opinión pública, trabajo conjunto con otras disciplinas y áreas, así como su función humanística. También persigue en general Contribuir a la superación de los trabajadores. Dada la importancia de que los miembros de Radio 26 conozcan que son en sí las Relaciones Públicas, cuáles son sus objetivos, sus funciones, cómo se instrumenta una estrategia de Relaciones Públicas y qué alcance puede tener en el trabajo con los públicos internos, es necesario crear un espacio con frecuencia sistemática (semanal) para la preparación de un grupo de trabajadores que constituyan actores potenciales de cambio. Esta acción será un tanto selectiva, pues el autor de la Tesis no considera factible la preparación directa en este sentido, de empleados de servicio, técnicos operarios y oficiales de guardia, dadas las dificultades para reunir el personal por la carga de trabajo y las diferencias para unificarlos debido a las diferencias de horarios; sino que éstos se nutrirán de sus Jefes de Departamento y en general jefes de cada subdirección quienes participarán en los talleres, así como el Secretario General de sindicato, Jefe de Recursos Humanos y la Directora General de la emisora. Esta acción será acogida en el salón de reuniones por la amplitud y condiciones que facilitan el estar 1 hora en ese diálogo educativo y enriquecedor que serían los talleres del curso de Relaciones Públicas.

#### ❖ **Estructuración del Orden del Día de las reuniones**

Para mejorar la toma de decisiones, armando los criterios en función de las opiniones del quórum general de trabajadores, evitando la unidireccionalidad. Es necesario redefinir el estilo comunicativo en las reuniones, poniendo en manos de la Directora General y los miembros del Consejo de Dirección, modelos de actuación que posibiliten la discusión de los puntos del Orden del Día, partiendo de los criterios de los trabajadores, en especial los de la categoría ocupacional de Servicios y Operarios, y no de los dirigentes

### ❖ **Mural de Bienvenida**

Cualquier persona que ingresa a una Institución nueva, necesita saber a dónde se ha incorporado, es por eso que esta acción va encaminada a promover los objetivos y la cultura de la institución, organizando las líneas de trabajo para que todos sus miembros actúen en una misma dirección y quienes se integran al colectivo sepan dónde han llegado y cómo se trabaja.

Para ello, algunas organizaciones diseñan e instrumentan esta herramienta, que tentativamente puede incluir: una síntesis histórica, las normas internas, los objetivos principales de trabajo, el organigrama, sus integrantes, la misión y visión de la organización, su matriz FODA. (Estos datos serán actualizados anualmente y después de cada ejercicio y/o solución de problemas).

Para su fácil visión y para llegar a la mayor cantidad de público, éste estará situado en el lobby de la emisora, en la primera planta, cerca de la recepción, con una dimensión mínima de 80cm de alto X 100cm de ancho (como sugiere la experiencia acumulada en Comunicación Visual). En este caso, su colocación será inesperada, como estrategia de suspense.

Aunque en esta investigación solo se ha tratado el trabajo con públicos internos, es de destacar por su valor positivo, que esta herramienta tiene un alcance externo también, pues su ubicación le permite llegar hasta los visitantes que arriban a la emisora.

### ❖ **Presentación Corporativa audiovisual**

En unión al Mural de Bienvenida, se diseñará en Data Show, Mediator, Flash, Power Point, u otros softwarers, una presentación portadora de los principales datos históricos, estructurales y funcionales de la entidad y demás elementos que contiene el Mural de Bienvenida, cumpliendo objetivos similares al mismo. Esta diapositiva debe contener como ícono o *watermark* (marca de agua) el nombre de la institución y el cocodrilo (isologo de la organización), el mismo que está situado en el techo de la entrada de la emisora. Esta presentación digital es de especial importancia para recepción de visitantes, acontecimiento radial, exposiciones, foros científicos y otros eventos por el estilo.

### ❖ **Buzón de Comunicaciones**

Permite que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad, pues una de las ventajas y seguridades que le da, a quien refiere la opinión, es la opción de revelar su autoría o mantener el anonimato. Este es un certero termómetro de la opinión de los trabajadores, por lo que se traduce en abrir un canal que permita la retroalimentación en los diferentes flujos de comunicación.

En un primer momento se convierte la acción en un portavoz de la opinión del colectivo sobre las acciones comunicativas que se efectúan en la empresa, en el momento de la ejecución de la estrategia y luego de terminado el ejercicio, se mantiene siendo una vía mediante la cual los empleados hacen saber inquietudes, conformidad críticas sobre cualquier ámbito organizacional. Todos los planteamientos pueden ser leídos en los matutinos o reuniones. Este buzón estará ubicado en la subida de la escalera, para que sea convergente con el paso de todo el personal que labore en la institución.

### ❖ **House Organ**

Una herramienta muy útil en la concreción de los objetivos de la estrategia de Relaciones Públicas es sin dudas el *House Organ*, que no es más que revistas o publicaciones internas.

#### ***Título:*** Éter

La propuesta de título está acorde con nuestro sector, lo que significa que la publicación pueda trascender en el ámbito de radial en Matanzas, como trasciende y se difunden las emisiones, en el “éter”, reforzándose así el sentido de pertenencia.

#### ***Frecuencia:*** Mensual

#### ***Alcance:***

La concepción de la publicación interna en la emisora solventa dos de las funciones fundamentales de la comunicación: la información oportuna de los

públicos internos y la valoración de las percepciones de los trabajadores sobre las relaciones empresa-empleado.

Pretende convertirse en una guía para la opinión y para el reforzamiento de la imagen interna en los públicos de los cuales depende la organización, en tanto determina la concientización de valores compartidos.

A su vez, la propuesta trata de mejorar el sistema de información interna al implementar un nuevo canal que da respuesta a necesidades informativas y de recreación de los trabajadores. Gracias a este programa también podrán consolidarse los conocimientos de los miembros de la emisora sobre su organización.

La implementación de este House Organ es imprescindible en esta empresa, donde se apuesta por ajustar su cultura organizacional entre sus empleados y de esta manera ponerlos al tanto de planes de desarrollo, instrucción política, aspectos ligados a la superación laboral e incluso secciones de entretenimiento, sin perder de vista el propósito de integración de sus entes.

**Objetivos generales:**

- Difundir información puntual sobre la empresa.
- Promover la realización de eventos y las informaciones relacionadas con ellos, dando margen al discurso de nuestros valores y ejemplos presentes en los trabajadores.
- Contribuir a la superación de los trabajadores.
- Crear un espacio en el cual los trabajadores interactúen a partir de sus creaciones culturales y literarias.
- Crear una comunicación de doble vía, creíble y sincera, un legítimo y sencillo *feedback* a través de sugerencias.

**Funciones fundamentales:**

1. Facilitar la información adecuada y oportuna de los procesos de cambio que se realicen a todos los miembros de la organización.
2. Proporcionar fuentes de aprendizaje sobre temas relativos a la orientación específica de todos los trabajadores, reconociendo a aquellos que se esfuerzan en trabajos científico-técnicos y de capacitación.
3. Procesar, adaptar y canalizar la información emanada de la Dirección de la organización con relación a los cambios empresariales y otros temas de interés para ellos.
4. Apoyar la divulgación de los valores y creencias organizacionales, para su reforzamiento o cambio.
5. Fomentar un mecanismo de superación intelectual y profesional.
6. Permitir el intercambio cultural de creación entre los miembros de la institución.
7. Motivar el compromiso y sentido de pertenencia de los trabajadores con la organización y en general, al sector radial.

**Guías para la difusión de información:**

Se propone una *política editorial* que recoge las cuestiones o temas que serán tratados en la redacción de los mensajes, y la vez guarda coherencia con un diseño propio, acorde a las pautas gráficas que se definirán más abajo.

**Política editorial:**

La publicación se compromete con temas principalmente institucionales, aunque puede mostrar interés por otros que afecten a los trabajadores. Para ello las líneas temáticas ofrecidas para la atención a la prensa resultan un vehículo para mantener informados a los trabajadores.

El **lenguaje** debe ser diáfano y sencillo. Transmitir todas las informaciones a cabalidad, sin rodeos ni prescripciones que motiven desconfianza en los

públicos internos. En este sentido, la redacción estará en consonancia con la transparencia que la organización exige y mostrará los diferentes puntos de vistas de quienes intervengan en la cuestión tratada.

***Temáticas:***

- Avances de la emisora en el territorio matancero, así como los problemas y relaciones de la organización.
- Conexión entre los valores de la empresa y las capacidades de comunicación.
- Temas de contenido político-ideológico, que permitan la formación de valores como el amor y lealtad a la patria, y la defensa de la Revolución y el Socialismo, así como la instrucción política de carácter general tanto en el ámbito nacional como el internacional, siempre que éstos sean de gran mérito.
- Tratamiento de los temas de relaciones humanas.
- Percepciones de los trabajadores sobre las cuestiones institucionales.
- Respuestas a inquietudes mostradas por los trabajadores en sus cartas.
- Comunicación adecuada y oportuna de los cambios ocurridos en la organización.
- Entrevistas a experimentados y otros escritos con temas de superación en el ámbito radial: con técnicas, consejos y herramientas.
- Informaciones nacionales e internacionales, cuando la repercusión de ellas ameriten su publicación, que guarden relación directa con el sector radial.
- Mensajes de reconocimiento a los trabajadores por sus logros en la institución, en eventos radiales, periodísticos o investigativos a nivel general.
- Sección cultural donde aparezcan escritos (en verso o prosa) de los mismos trabajadores.

Sobre estas temáticas pueden ser dadas de manera formal todos los escritos u opiniones al personal encargado de la publicación, o pueden ser también colocados en el buzón.

***Diseño gráfico:***

Lo más adecuado es el uso del color, pero dadas las necesidades actuales, será una tirada en blanco y negro. La publicación está presentada, en lo formal, por 4 cuartillas de 8 y media por once pulgadas orientadas horizontalmente, a manera de *brochure*, teniendo como soporte un papel extra blanco Láser & Ink Jet. Consta, entonces, de 16 páginas a dos columnas alineadas a la izquierda y utiliza letras sin serif. En el caso de los titulares y los subtítulos se utilizarán las variantes de Óptima (entre los puntajes de 14 a 18) y para los textos de los trabajos (entre los puntajes 9 y 12), predominando la ARIAL; con la intención de ofrecer un ingenuo movimiento en la composición de la página, porque facilita la lectura, dadas las limitaciones de espacio por su formato y permite mantener sin dificultad para el lector un interlineado sencillo. Utiliza en casi su totalidad, dos columnas y como promedio un trabajo periodístico por páginas.

Las limitaciones de espacio cercenan el diseño. Se considera por el autor, que resulta reducido el espacio físico, pues, al descontar los espacios naturales (medianil y espacios) sólo quedan en cuatro y media por siete pulgadas como tamiz de trabajo.

Hay un predominio de las líneas y recuadros para separar y destacar títulos u otros, además de hacer uso de la negrita y diferenciación en tamaño, para lograr realzar ciertas expresiones de carga semántica.

***Distribución:***

como es un medio de publicación mensual la distribución se hará por los canales internos, asegurando que cada tirada llegue a los trabajadores antes de una semana desde su impresión.

## ❖ Red LAN (Red de Área Local) y sus servicios

La instalación de la red y sus servicios permitirá aplicar las nuevas tecnologías de la información en la comunicación, en función de la apertura de canales que propicien una comunicación abierta al diálogo, en los diferentes flujos de comunicación.

A pesar de no contar con el número óptimo de computadoras que se necesitan por departamentos, se pudiera disponer del acceso a:

La página Web de la emisora, donde se publicarán noticias precisas sobre la organización, que, sin obviar la información sobre el acontecer provincial y nacional en el ámbito radial, se debe ganar en mensajes de mantenimiento y humanos, o sea, pueden ser incluídos en el Plan General de Trabajo Mensual, objetivos de trabajo, logros de la emisora, así como reconocimientos a trabajadores destacados y las menciones o premios recibidos.

Los usuarios pueden disponer de privilegios para acceder no solo al sitio de la institución, sino, a Intranet de manera general, a todos los dominios “.cu” y a las direcciones IP de servidores fuera del país, liberadas por el Ministerio de Informática y Telecomunicaciones de Cuba, así como a los sitios con dominios “.com”, “.org” u otros, que el Administrador de Red exima en las Listas de Control de Acceso (ACL), de acuerdo con la Ley 127. Esto constituye una fuente de información actualizada referente a su perfil de trabajo.

Sería de gran utilidad la disponibilidad de correo, altamente beneficioso por su versatilidad y rapidez en el recibo y envío inmediato de informaciones, felicitaciones u otras.

Se puede montar, en el sitio de la empresa, una plataforma educativa para cursos interactivos a distancia (Moodle, Claroline u otros), donde los Jefes de Departamentos, Ingenieros Jefes y Especialistas dejen tareas y orientaciones de trabajos investigativos, así como las bibliografías y referencias necesarias, a los empleados inscritos.

### ❖ **Mural General**

Este medio permitirá asegurar que todos los trabajadores reciban los mensajes adecuados en los momentos apropiados. Se desaparecerá el mismo dos semanas, para luego aparecerlo con un aspecto diferente y una composición más funcional: Se tendrá en cuenta un mayor aprovechamiento del espacio (menos imágenes y más información), utilizando para las noticias más importantes las líneas fuertes y los puntos interés en el formato (según la Regla de Oro o Regla de Tres).

### ❖ **Exposiciones de Arte**

Esta acción tiene como objetivo principal: la creación de un lugar de encuentro y nexos entre los trabajadores, para su enriquecimiento cultural y su relación con el ámbito de la cultura matancera. Al establecer un espacio expositivo de primer nivel, en el que se muestre lo mejor de la plástica cubana, contemporánea y tradicional, se transmitirá una imagen de Radio 26 comprometida con la promoción de lo mejor del arte cubano. La planificación de esta acción recurre a la organización de los materiales necesarios de la exposición, como son la pintura para el salón y la atención a los artistas invitados, y su realización será mensual, en el salón de estar de la segunda planta.

### ❖ **Sala de Historia de la Organización**

Se habilitará un local con objetos, fotos, reconocimientos, grabaciones, y otros símbolos de la organización y sus tradiciones corporativas, laborales, combativas, culturales, etc. El salón estará abierto para trabajadores y visitantes y dispondrá en la entrada de una agenda de firmas de los visitantes. Esta acción estará encaminada a fortalecer el sentido de pertenencia de los trabajadores de la emisora.

### ❖ **Fórum de ciencia y técnica**

Estos eventos permitirán crear las oportunidades necesarias para que se compartan mejor las prácticas y el conocimiento, potenciando sobre la base del fortalecimiento del movimiento de innovadores y racionalizadores el

fortalecimiento del sentido de pertenencia de los trabajadores. La participación en el Fórum contribuirá a fomentar el protagonismo de los trabajadores en la solución de los problemas de la institución.

❖ **Radio Base**

Con el objetivo de garantizar la creación de un espacio informativo-recreativo que propicie el intercambio y la familiaridad del colectivo, además de su identificación con el estilo de trabajo de la institución. Permitirá orientar directivas e informaciones de carácter general, así como tratar mensajes humanos: felicitaciones personales por logros laborales, fechas señaladas o resultados sindicales de emulación, en horario de almuerzo (12:00pm-1:00pm). Se emitirá música de fondo, aprovechando el horario libre y de convergencia de la mayoría de los trabajadores. Debe tratarse de convertir en un medio muy participativo, que propicie el intercambio y la familiaridad del colectivo. Debe ser en todos los casos una expresión de la cultura organizacional del centro y un estímulo al desarrollo de ésta. La instalación del medio se hará en suspense, o sea, no se va a realizar la promoción del medio, para causar expectativa entre los trabajadores.

❖ **Redacción de cartas de felicitación a trabajadores**

Con el objetivo de reconocer, como estimulación y declaración los logros individuales y colectivos de la empresa, así como las aportaciones relevantes de los miembros y grupos de trabajo, haciendo extensivo su uso, no solo en efemérides señaladas como el Día de las Madres (2<sup>do</sup> domingo de mayo), Día de los padres (3<sup>er</sup> domingo de junio) Día del Comunicador (24 de febrero) y día del Periodista y Día de la Prensa (14 de marzo), sino también, entregar de manera abarcadora a todos los trabajadores, una tarjeta especializada el día de su onomástico. En este aspecto, debe incluirse además la entrega de reconocimientos a los trabajadores destacados por su aporte en la conservación, limpieza y ornamentación de sus locales de trabajo en particular y de la institución en general.

### ❖ **Talleres culturales y literarios**

Se creará un taller cultural y literario para propiciar el establecimiento de espacios variados, donde los públicos internos converjan a razón de dimensiones culturales, literarias y, donde todos los trabajadores y dirigentes pueden intercambiar sus creaciones, elevar su cultura y a la par depurar sus técnicas, siendo asesorados por personalidades destacadas de la cultura matancera poetas o escritores matanceros, incluso se podría invitar a cantantes y humoristas. El taller tendrá una frecuencia semanal. Promocionar dicho taller en matutinos, por las radio base a la hora almuerzo y con carteles en lugares visibles como el mural, comedor, lobby.

### ❖ **Clubes deportivos**

Con el objetivo de organizar encuentros deportivos fuera del marco laboral, que permitan la recreación y el intercambio del colectivo, se crearán 6 clubes deportivos que contemplan a la subdirección general y las cinco subdirecciones. Serían 6 clubes para poder entrecruzarlos en los diferentes eventos que pueden ser: baseball, softball, voleyball, football u otros. Estos encuentros se efectuarán un domingo, con una frecuencia mensual y el terreno sería cercano de la emisora, el área deportiva del parque René Fraga.

### **3.6 Documento Rector del Plan de Medios y Acciones de Comunicación.**

Los diferentes elementos expuestos, como componentes indispensables de toda estrategia de comunicación, deberán quedar debidamente expresados en un documento rector o Programa que servirá de guía directriz a todo el proceso de ejecución que tal estrategia implica. Este documento podrá tener un formato o presentación variada, una de cuyas formas más sencillas es la que aparece en el cuadro.

N/o	Acciones y medios	Fecha, periodo o frecuencia	Ejecutor	Público destino	Objetivos
1	<b>Charlas persuasivas.</b>	-De la 1 <sup>ra</sup> a la 3 <sup>ra</sup> semana del mes inicial de implantación de la estrategia.	Especialista de Relaciones Públicas.	Todos los trabajadores.	Integrar al personal, motivándolo para que actúe en una misma dirección y que desempeñe su papel como protagonista del plan de acciones que se propone en la estrategia.
2	<b>Cursos especiales de Relaciones Públicas.</b> -Frecuencia -Comienzo	-Semanal, durante 4 semanas. -4 <sup>ta</sup> semana del mes inicial de implantación de la estrategia.	Especialista de Relaciones Públicas.	-Directora General -Subdirectores. -Jefes de Dpto. -Secretario General del sindicato. -jefe de Recursos Humanos.	-Entrenar agentes de cambio o ejecutivos y trabajadores miembros de la institución, demostrando la necesidad de la existencia de un especialista de Relaciones Públicas, para la gestión de la imagen institucional, mediante el desempeño de sus variadas funciones. -Contribuir a la superación de los trabajadores.
3	<b>Estructuración del Orden del Día de las reuniones.</b>	-Según plan de reuniones de la institución.	-Directora General. -Secretario	Todos los trabajadores.	Para mejorar la toma de decisiones, armando los criterios en función de las opiniones del quórum general de

			Designado.		trabajadores, evitando la unidireccionalidad.
4	<b>Mural de Bienvenida</b> -Colocación  -Actualización	-1 <sup>ra</sup> semana del 2 <sup>do</sup> mes.  -(Permanente )	-J' de Dpto. de Redacción y Propaganda. -Secretaria.	-Todos los trabajadores. -Visitantes.	Promover los objetivos y la cultura de la institución, organizando las líneas de trabajo para que todos sus miembros actúen en una misma dirección y quienes se integran al colectivo sepan dónde han llegado y cómo se trabaja.
5	<b>Presentación Corporativa audiovisual</b>  -Exhibición	-Ocasional	-J' de Dpto. de Informática. -J' de Dpto. de Servicio a la Programación		
6	<b>Buzón de Comunicaciones</b>  -Colocación  -Seguimiento	-2 <sup>da</sup> semana del 2 <sup>do</sup> mes.  -Permanente	-J' de Dpto. de Información y Corresponsalía.	-Todos los trabajadores.	Abrir un canal que permita la retroalimentación en los diferentes flujos de comunicación.

7	<b>House Organ</b> -Presentación -Continuidad	-4 <sup>ta</sup> semana del 2 <sup>do</sup> mes. -Mensual	-J' de Dpto. de Redacción Variada. -Redactor reportero de Prensa.	-Todos los trabajadores.	-Difundir información puntual sobre la empresa. -Promover la realización de eventos y las informaciones relacionadas con ellos, dando margen al discurso de nuestros valores y ejemplos presentes en los trabajadores. -Contribuir a la superación de los trabajadores. -Crear un espacio en el cual los trabajadores interactúen a partir de sus creaciones culturales y literarias. -Crear una comunicación de doble vía, creíble y sincera
8	<b>Red LAN (Red de Área Local) y sus servicios.</b> -Instalación -Intranet -Correo	-1 <sup>ra</sup> semana del 3 <sup>er</sup> mes. -4 <sup>ta</sup> semana del 3 <sup>er</sup> mes.	-Administrador de Red. - Webmaster -Jefe de Seguridad Informática	-Trabajadores de los departamentos que cuenten con computadoras.	Aplicar las nuevas tecnologías de la información en la comunicación, en función de la apertura de canales que propicien una comunicación abierta al diálogo, en los diferentes flujos de comunicación.

	-Plataforma educativa.	-2 <sup>da</sup> semana del 4 <sup>to</sup> mes. -2 <sup>da</sup> semana del 5 <sup>to</sup> mes.			
9	<b>Mural General</b> -Colocación -Actualización	-2 <sup>da</sup> semana del 3 <sup>er</sup> mes -Mensual	-Especialista en Información y Bibliotecología.	-Todos los trabajadores.	Asegurar que todos los trabajadores reciban los mensajes adecuados en los momentos apropiados.
10	<b>Exposiciones de Arte</b> -Inicio -Continuación	-2da -Trimestral	-Especialista de Arte de los medios audiovisuales		Esta acción tiene como objetivo principal: la creación de un lugar de encuentro y nexos entre los trabajadores, para su enriquecimiento cultural y su relación con el ámbito de la cultura matancera.
11	<b>Sala de Historia de la Organización</b> -Apertura -Continuación	-1 <sup>ra</sup> semana del 4 <sup>to</sup> mes -Permanente	-Subdirector Metodológico -Especialista en gestión documental		Fortalecer el sentido de pertenencia de los trabajadores de la emisora.

12	<b>Fórum de ciencia y técnica</b>	Según cronograma nacional	-Ingeniero Jefe	-Todos los trabajadores. (Especialmente los innovadores y racionalizadores)	Crear las oportunidades necesarias para que se compartan mejor las prácticas y el conocimiento, potenciando sobre la base del fortalecimiento del movimiento de innovadores y racionalizadores el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los trabajadores.
13	<b>Radio Base</b> -Inauguración -Seguimiento	-1 <sup>ra</sup> semana del 5 <sup>to</sup> mes. - Permanente	-Especialistas en Explotación de Radio y Electrotecnia. -J' de Mantenimiento -2 Locutores	-Todos los trabajadores.	Crear un espacio informativo-recreativo que propicie el intercambio y la familiaridad del colectivo, además de su identificación con el estilo de trabajo de la institución.
14	<b>Redacción de cartas de felicitación a trabajadores</b>	Según programación de la emulación.	-Secretario. General de Sindicato. -Escritor		Reconocer, como estimulación y declaración los logros individuales y colectivos de la empresa, así como las aportaciones relevantes de los miembros

					y grupos de trabajo.
15	<b>Talleres culturales y literarios</b> -Inicio -Seguimiento	-3 <sup>ra</sup> semana del 5 <sup>to</sup> mes. -Semanal.	-Especialista principal de Arte de los Medios Audiovisuales	-Trabajadores seleccionados luego de la presentación de sus obras.	Establecer espacios variados, donde los públicos internos converjan a razón de dimensiones culturales, literarias y, donde todos los trabajadores y dirigentes pueden intercambiar sus creaciones, elevar su cultura y a la par, depurar sus técnicas.
16	<b>Clubes deportivos</b> -Creación -Seguimiento	-1 <sup>er</sup> domingo 1 <sup>ra</sup> semana del 6 <sup>to</sup> mes. -Mensual.	-J' de Dpto. de Recursos Humanos. -Técnico de Seguridad y Salud del Trabajo.	Todos los trabajadores.	Organizar encuentros deportivos fuera del marco laboral, que permitan la recreación y el intercambio del colectivo.

### 3.7 Análisis del presupuesto

El análisis del presupuesto debe ser detallado, referido al costo de cada una de las acciones y medios, o al valor de recursos humanos y materiales necesarios para llevar a cabo la estrategia. Los datos expuestos deben permitir a quienes decidirán acerca del mismo valorar la dimensión de los gastos que implica la realización de la misma en cada momento y las ventajas que obtendrá la organización a cambio de ello. El costo estimado del Plan de Medios y Acciones de Comunicación no es alto, si se tiene como fundamento, que la mayoría de las acciones requieren de trabajo humano aportado por la fuerza laboral de la emisora y en el caso de la instalación de la red local y la Radio Base, se cuenta ya con los equipos y otros materiales necesarios. Con respecto a la publicación y los murales, también se dispone de los equipos de impresión, solo se necesitaría el papel y otros materiales de oficina.

### 3.8 Control y evaluación de la estrategia

El control y evaluación de la estrategia y sus resultados deberá ser una tarea permanente, combinando instrumentos de medición sistemática con otros de mayor profundidad y alcance. Este proceso abarca dos dimensiones: **el control administrativo** se refiere a la ejecución o no de las acciones planificadas y su calidad. Este corre a cargo de los departamentos de Relaciones Públicas y adopta la forma de informes verbales o escritos que se presentan a la instancia correspondiente, con sus propuestas de ajustes o adecuaciones si fueran necesarios y **el control de la efectividad**, a cambio, está en línea con los objetivos comunicativos propuestos. Ello implica la necesidad de métodos, técnicas e instrumentos como la observación, entrevistas, encuestas y sondeos periódicos (criterio de expertos, tormenta de ideas, etc.) entre públicos internos y externos, de manera sistemática; en combinación con auditorías parciales o totales al concluir programas, campañas o etapas, y al momento que da fin a la estrategia, para ceder su lugar a una nueva. Esto nos permitiría valorar con mayor rigurosidad y precisión cómo evalúa el público interno el impacto de las acciones planeadas en la estrategia, con vista a la transformación de la situación real o actual, en el nuevo escenario o situación deseada.

Conclusiones

## **CONCLUSIONES**

La comunicación interna en la emisora Radio 26 revela la inexistencia de una relación transversal funcional entre todos los entes del sistema cultural organizacional. Se desconoce por los trabajadores la Misión, la Visión, la Matriz FODA y los objetivos de la institución, por la centralización y no divulgación de esos documentos rectores. El estilo de dirección no crea canales para una comunicación oportuna, abierta al diálogo y facilitadora de la retroalimentación en los diferentes flujos de comunicación. La ausencia de mensajes humanos y la escasez de espacios extra laborales de recreación y de ámbitos donde se compartan experiencias intelectuales y profesionales devienen en pobre motivación e integración del personal, obstaculizando que se refuerce su sentido de pertenencia, traduciéndose en insatisfacción del colectivo laboral con respecto a la comunicación organizacional.

Se elaboró un modelo de estrategia de Relaciones Públicas, cuya estructura es el resultado de la integración de los criterios de varios autores. Se parte del análisis del entorno, a través del entrecruzamiento de la Matriz FODA, proponiendo un plan de acciones que ofrece posibles soluciones a los problemas detectados. Su implementación puede brindar múltiples beneficios a la emisora Radio 26, lo cual conlleva a una mayor operatividad y a una elevación de su competencia. La flexibilidad en la concepción del modelo, unida al sistema de control propuesto contribuirán a la sistematización de la experiencia acumulada la aplicación, para su posterior enriquecimiento.

Recomendaciones

## **RECOMENDACIONES**

- Someter a la consideración de los expertos o especialistas pertinentes la estrategia de Relaciones públicas elaborada para la emisora Radio 26, para su correspondiente validación y aprobación.
- Implementar la estrategia de Relaciones Públicas elaborada, en la Emisora Radio 26, controlando sistemáticamente su puesta en práctica, para su posterior generalización, previo a un proceso de enriquecimiento y contextualización.
- Analizar en el Departamento de Recursos Humanos la necesidad incluir una plaza de comunicador o relacionista público en la plantilla de la emisora Radio 26, que oriente y vele por la gestión de la comunicación interna. Otra alternativa sería la creación de un equipo multidisciplinario, con personal procedente de las diversas subdirecciones, que cumpliría con estas funciones.

# Bibliografía

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Acanda González, Jorge Luis. Traducir a Gramsci. Editorial Ciencias Sociales. Tesis colección. La Habana, 2007.
- Álvarez, José. Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. [Accesado 28 de diciembre 2008] Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html>
- Arana, Arnoldo. La conexión entre la comunicación interna y los resultados del negocio. [Accesado 30 de febrero 2009] Disponible en: [http://www.comunikandonos.com/sitio/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48:la-conexi-entre-la-comunicaci-interna-y-los-resultados-del-negocio&catid=2:medicie-la-comunicaci&Itemid=13](http://www.comunikandonos.com/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=48:la-conexi-entre-la-comunicaci-interna-y-los-resultados-del-negocio&catid=2:medicie-la-comunicaci&Itemid=13)
- Bartoli, Annie: Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Barcelona, Ediciones Paidós, 1992.
- Bonin, Werner F.: Diccionario de los grandes psicólogos. De las ciencias del espíritu a las ciencias de la conducta. México, Fondo de Cultura Económica, 1991.
- Caicedo, Germán. De las crónicas de las relaciones públicas: Los medios al servicio de la estrategia. [Accesado 30 de febrero 2009] Disponible en: [http://www.comunikandonos.com/sitio/index.php?option=com\\_content&view=article&id=161:de-las-cronicas-de-las-relaciones-publicas-los-medios-al-servicio-de-la-estrategia&catid=4:comunicacininterna&Itemid=11](http://www.comunikandonos.com/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=161:de-las-cronicas-de-las-relaciones-publicas-los-medios-al-servicio-de-la-estrategia&catid=4:comunicacininterna&Itemid=11)
- Castro Ruz, Fidel. Las ideas son el arma esencial en la lucha de la humanidad para su propia salvación. En: Tres discursos en encuentros internacionales efectuados en la Habana en enero y febrero de 2003. La Habana, Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado, 2003.
- Colectivo de autores. Manual de Relaciones Públicas. La Habana, Editorial Félix Varela 2005.
- El concepto de estrategia. [Accesado 20 de enero 2009] Disponible en: <http://strategos.blogspot.com/2005/05/el-concepto-de-estrategia.html>

- Ezequiel, Alejandro. ¿Cuáles son los verdaderos problemas de comunicación interna que sufren nuestras empresas? [Accesado 10 de enero 2009] Disponible en: <http://secretosenred.com/articles/6746/1/Cuales-son-los-verdaderos-problemas-de-comunicacion-interna-que-sufren-nuestras-empresas/Page1.html>
- Fernández Collado, Carlos: La comunicación en las organizaciones. México, Ed. Trillas, 1997.
- García, Joaquin y Yolidaine C.G. Metodología de la investigación para las ciencias administrativas. 2da ed. Imprenta Universidad de Matanzas, 2005.
- Geertz, Clifford: “Impacto del concepto de cultura en el concepto del hombre.” En: Col. de Aut.: Antropología Social. Selección de lecturas. La Habana, Editorial Félix Varela, 2003. (Pp. 56- 76).
- Guerrero, Víctor. House organ. [Accesado 4 de abril 2009] Disponible en: [http://www.laboris.net/static/em\\_diccionario\\_house-organ.aspx](http://www.laboris.net/static/em_diccionario_house-organ.aspx)
- Hall Edward. “Qué es la cultura” y “La cultura en la comunicación.”En: El lenguaje silencioso. Madrid, Editorial Alianza, 1989.
- Herrero, Saturnino. Paradojas de la comunicación interna: lo que no se habla en las oficinas. [Accesado 3 de enero 2009] Disponible en: <http://secretosenred.com/articles/8277/1/Paradojas-de-la-comunicacion-interna-lo-que-no-se-habla-en-las-oficinas/Page1.htm>
- Hogantas, Pedro M., José María Peiró y Marisa Salanova: “Motivación en las organizaciones.” En: Mayor et al., 1995 (Pp. 441- 487).
- López Viera, Luis. (Compilador) Comunicación Social. Selección de textos. Editorial Félix Varela. La Habana 2003.
- Moreno, Jorge. Gestión de Proyectos Sociales y Culturales. Editorial Félix Varela. La Habana 2006.

- Muñiz, Rafael. La comunicación interna herramienta estratégica de la empresa en el siglo XXI. [Accesado 29 de enero 2009] Disponible en: [http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrpp/comunicacion\\_interna.mspx](http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrpp/comunicacion_interna.mspx)
- Piedra Rodríguez, Mario...et al. Manual de Relaciones Públicas. Editorial Félix Varela. La Habana, 2005
- Puyal, Esther. La Comunicación Interna y sus dificultades. [Accesado 3 de febrero 2009] Disponible en: <http://www.pacobarranco.blogspot.com/2007/02/la-comunicacin-interna-y-sus.html>
- Rossignoli, Oscar. La Importancia De La Comunicación Interna. [Accesado 6 de diciembre 2008] Disponible en: <http://www.articuloz.com/relaciones-publicas-articulos/la-importancia-de-la-comunicacion-interna-663858.html>
- Schein, Edgar: la cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. La habana, Editorial Félix Varela, 2002.
- Thévenet, Maurice: Auditoría de la cultura empresarial. Madrid, Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1992.
- Trelles Rodríguez, Irene: Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. La Habana, Editorial Félix Varela, 2001.
- -----: Imagen y gestión de comunicación en el central "Héctor Molina". Estudio de caso. La Habana, Facultad de Comunicación, 2002 (b). (Tesis de Maestría).
- -----: Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones. La Habana, Facultad de Comunicación, 2002 (a). (Tesis Doctoral).
- -----: "El diálogo fructífero con la comunicación y la cultura.
- Trelles Rodríguez, Irene, Julieta Meriño y Arnulfo Espinoza: Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas: nuevos valores intangibles de la organización contemporánea. (Texto inédito, en preparación).

- Van Riel, Cees: Comunicación Corporativa. Madrid, Prentice Hall, 1997. En Trelles et al., s/f: pp. 11- 51. (fragmentos).
- Wikipedia. *Relaciones públicas*. [Accesado 24 de enero 2009] Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Relaciones\\_publicas](http://es.wikipedia.org/wiki/Relaciones_publicas)
- Wikipedia. *Stakeholder*. [Accesado 5 de febrero 2009] Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>

Anexos

**Anexo 1** - Caracterización de los tipos de cultura organizacional: débil y fuerte.

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>DÉBIL</b>	<b>FUERTE</b>
<b>AUTONOMIA INDIVIDUAL</b>	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo.
<b>ESTRUCTURA</b>	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados.	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados.
<b>APOYO</b>	La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal.	La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
<b>RECOMPENSA Y DESEMPEÑO</b>	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal.	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
<b>TOLERANCIA AL CONFLICTO</b>	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos.	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
<b>TOLERANCIA AL RIESGO</b>	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador.	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal.

**Anexo 2 - Cuestionario sobre la Comunicación Interna**

Compañero, la Sede Universitaria Municipal de Matanzas “Medardo Vitier Guanche” se encuentra realizando una investigación para al mejoramiento de la comunicación interna en esta emisora, tomando como bases las informaciones obtenidas por la vía de este cuestionario. Como usted podrá apreciar el mismo es anónimo, ya que no nos interesa la persona que emite el criterio, sino, las opiniones generalizadas. De la honestidad y precisión con que sean respondidas las preguntas dependerá que el resultado sea lo más veraz y confiable posible.

Muchas gracias.

- 1) Horario de trabajo \_\_\_\_\_
- 2) Edad \_\_\_\_\_
- 3) Sexo \_\_\_\_\_
- 4) Categoría ocupacional. Marque con una cruz (X)  
Dirigentes \_\_\_\_\_  
Técnicos \_\_\_\_\_  
Administrativos \_\_\_\_\_  
Servicios \_\_\_\_\_  
Operarios \_\_\_\_\_
- 5) Nivel de Escolaridad. Marque con una cruz (X)  
Primaria \_\_\_\_\_  
Medio Básico (Secundaria Básica) \_\_\_\_\_  
Medio Superior (Preuniversitario) \_\_\_\_\_  
Técnico Medio \_\_\_\_\_  
Universitario \_\_\_\_\_
- 6) ¿Se utilizan los canales internos de comunicación para divulgar el acontecer de la emisora, así como las actividades recreativas o culturales que acontecen?  
\_\_\_\_\_ siempre      \_\_\_\_\_ a veces      \_\_\_\_\_ nunca
- 7) ¿Se preocupan de crear un intercambio continuo y dinámico de información entre los miembros que conforman la emisora?  
\_\_\_\_\_ siempre      \_\_\_\_\_ a veces      \_\_\_\_\_ nunca
- 8) Marque con una X las vías de comunicación a través de las cuales le llegan **con mayor frecuencia** las decisiones e informaciones que repercuten en su trabajo

- a) \_\_\_\_ Mediante contactos personales con su jefe
- b) \_\_\_\_ Mediante contactos personales con las direcciones
- c) \_\_\_\_ Mediante orientaciones de las organizaciones políticas
- d) \_\_\_\_ Por rumores
- e) \_\_\_\_ En reuniones
- f) \_\_\_\_ En los matutinos
- g) \_\_\_\_ Mediante murales
- h) \_\_\_\_ Mediante Pósters
- i) \_\_\_\_ Mediante conversaciones informales con compañeros
- j) \_\_\_\_ Teléfono
- k) \_\_\_\_ Otras: \_\_\_\_\_

9) Considera efectiva la ubicación de los murales en la organización.  
\_\_\_\_\_ Sí \_\_\_\_\_ No

a) De no considerar efectiva su ubicación, proponga otra.

10) Participa usted en los matutinos.

\_\_\_\_\_ siempre \_\_\_\_\_ a veces \_\_\_\_\_ nunca

a) De participar en los matutinos diga si los considera:

\_\_\_\_\_ interesantes \_\_\_\_\_ poco interesantes

11) En la siguiente relación seleccione (con una X) **la opción más utilizada** por usted para darle a conocer a su jefe las ideas, opiniones o informaciones que posee.

\_\_\_\_ Personalmente, cuando se las pide.

\_\_\_\_ En reuniones de grupo.

\_\_\_\_ De manera informal.

\_\_\_\_ No se las da.

\_\_\_\_ Otras: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12) Clasifique las informaciones que recibe en cuanto a:

a) su calidad:

Buena \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

b) su contenido:

Completa y necesaria \_\_\_\_\_

Incompleta pero necesaria\_\_\_\_  
Innecesaria\_\_\_\_

c) la frecuencia con que las recibe:

Siempre que la necesita\_\_\_\_  
Casi siempre que la necesita\_\_\_\_  
Pocas veces\_\_\_\_  
Nunca\_\_\_\_

13) La comunicación que recibe **con mayor frecuencia** está relacionada con:

\_\_\_\_aspectos relativos a la gestión de la empresa (indicadores económicos, resultados, logros).  
\_\_\_\_informaciones directamente vinculadas con el trabajo que realiza.  
\_\_\_\_decisiones administrativas.  
\_\_\_\_informaciones relativas a salario, evaluación de desempeño, u otros aspectos vinculados a recursos humanos.  
\_\_\_\_aspectos vinculados a la capacitación.  
\_\_\_\_órdenes o directivas de trabajo.  
\_\_\_\_aspectos relacionados con el control de la actividad laboral  
\_\_\_\_trabajo sindical (trabajos voluntarios, control de los resultados productivos.)  
\_\_\_\_de orientación política.  
\_\_\_\_reconocimientos, elogios por el trabajo realizado.  
\_\_\_\_referida a actividades informales (actividades de recreación: culturales y deportivas)  
\_\_\_\_aspectos de carácter humano (frases de cortesía, saludos, preocupación por la salud, la familia).  
\_\_\_\_otros:\_\_\_\_\_

14) Con relación a la comunicación organizacional en la empresa usted se siente:

\_\_\_\_muy satisfecho  
\_\_\_\_medianamente satisfecho  
\_\_\_\_algo satisfecho  
\_\_\_\_medianamente insatisfecho  
\_\_\_\_muy insatisfecho

### Anexo 3 - Tabulación del Cuestionario

**Población=169 Muestra 52 = 30,7%**

#### 1) Horario de trabajo

Hay un grupo de Trabajadores, los cuales trabajan en base al cumplimiento de las 190,6 horas de trabajo, como aquellos que trabajan de 8:00am – 5:00pm, o los que trabajan 12 X 36 como los operarios de grupos electrógenos, otros operarios, técnicos y de servicio. También están los periodistas, y artistas, los cuales trabajan solo 6 horas, en base a un plan mensual de 156 horas o los del departamento metodológico y otros artistas, quienes trabajan según el plan del mes.

#### 2) Edad :

Rangos: 17-29 30-39 40-49 50 y más

3) Sexo Masculino=24 Femenino=28

#### 4) Categoría ocupacional

**Tabla Resumen de estructuración por sexo, rango de edades y categoría ocupacional**

Categoría Ocupacional	Hombres				Mujeres			
	17-29	30-39	40-49	50 y más	17-29	30-39	40-49	50 y más
Dirigentes	1		1			1	1	
Técnicos	5	5	5	2	7	5	5	2
Administrativos						2		
Servicios		1	1			3	1	
Operarios		1	2				1	

5) Nivel de Escolaridad: **Tabla Resumen**

Nivel	Cantidad	%
Primaria	1	2
Medio Básico (Secundaria Básica)	5	10
Medio Superior (Preuniversitario)	23	44
Técnico Medio	8	15
Universitario	15	29

6) Se utilizan los canales internos de comunicación para divulgar el acontecer de la emisora, así como las actividades recreativas o culturales que acontecen:

Variables	Dirigentes	Técnicos	Administrativos	Servicios	Operarios	Selección	%
Siempre	1	11	1	2	1	16	30,7
A veces	3	19	0	3	3	28	53,8
Nunca		6	1	1	0	8	15,3

7) Se preocupan de crear un intercambio continuo y dinámico de información entre los miembros que conforman la emisora

Variables	Dirigentes	Técnicos	Administrativos	Servicios	Operarios	Selección	%
Siempre	1	11	1	2	1	16	30,7
A veces	2	21	1	3	2	30	57,6
Nunca	1	4	0	1	1	6	11,5

8) Marque con una X las vías de comunicación a través de las cuales le llegan **con mayor frecuencia** las decisiones e informaciones que repercuten en su trabajo

Vías de Comunicación	Dirigentes	Técnicos	Administrativos	Servicios	Operarios	Selección	%
Mediante contactos personales con su jefe	4	32	2	6	2	46	88,4
Mediante contactos personales con las direcciones	4	33	2	4		43	82,6
Mediante orientaciones de las organizaciones políticas	3	4	2			9	17,3
Por rumores				2	1	3	5,7
En reuniones.	4	7	2		2	15	28,8
En los matutinos	4	30	2	4	2	42	80,7
Mediante Pósters	2	8	2			12	23
Mediante conversaciones informales con compañeros	1	2	1	1	1	6	11,5
Teléfono			1	2		3	5,7
Otras							

9) Consideras efectiva la ubicación de los murales en la organización.

Variables	Dirigentes	Técnicos	Administrativos	Servicios	Operarios	Selección	%
Si	3	30	2	5	3	43	82,6
No	1	6		1	1	9	17,3

a) De no considerar efectiva su ubicación, proponga otra

Crterios	Dirigentes	Técnicos	Administrativos	Servicios	Operarios	Selección	%
En la entrada	1	2				3	33,3
Al subir las escaleras		4		1	1	6	66,6

10) ¿Asiste usted a los matutinos?

Variables	Dirigentes	Técnicos	Administrativos	Servicios	Operarios	Selección	%
Siempre	3	27	2	5	3	40	76,9
A veces	1	9		1	1	12	23,1
Nunca							

a) En caso de asistir a los matutinos, los encuentra:

Variables	Dirigentes	Técnicos	Administrativos	Servicios	Operarios	Selección	%
Interesantes	1	10	1	2	1	14	26,9
Poco interesantes	3	26	1	4	3	38	73,1

11) En la siguiente relación seleccione (con una X) **la opción más utilizada** por usted para darle a conocer a su jefe las ideas, opiniones o informaciones que posee.

Variables	Dirigentes	Técnicos	Administrativos	Servicios	Operarios	Selección	%
Personalmente, cuando se las pide.	3	25	1	4	3	36	69,2
En reuniones de grupo.	1	7	1	1	1	11	21,1
De manera informal		4		1		5	9,6
No se las da							
Otras							

12) Clasifique las informaciones que recibe en cuanto a:

a) **Calidad**

Calidad	Dirigentes	Técnicos	Administrativos	Servicios	Operarios	Selección	%
Buena	4	15				19	36,5
Regular		18	1	4	3	26	50
Mala		3	1	2	1	7	13,5

b) Contenido

Contenido	Dirigentes	Técnicos	Administrativos	Servicios	Operarios	Selección	%
Completas y necesarias	4	34	2	1		41	78,8
Incompleta pero necesaria		2		5	4	11	21,1
Innecesaria							

c) Frecuencia

Frecuencia	Dirigentes	Técnicos	Administrativos	Servicios	Operarios	Selección	%
Personalmente, cuando se las pide.	3	25	1	4	3	36	69,2
En reuniones de grupo.	1	7	1	1	1	11	21,1
De manera informal		4		1		5	9,6
No se las da							
Otras							

13) La comunicación que recibe con mayor frecuencia está relacionada con:

Elementos que originan los mensajes	Dirigentes	Técnicos	Administrativos	Servicios	Operarios	Selección	%
Informaciones directamente vinculadas con el trabajo que realiza	4	30	2	4	2	42	80,7
Aspectos vinculados a la capacitación	4	14	2	1	4	25	48
Órdenes o directivas de trabajo	4	12	2	1	2	21	40,3
De orientación política	4	7	2	1	1	15	28,8
Aspectos relativos a la gestión de la empresa (indicadores económicos, resultados, logros)	4	7	2			13	25
Informaciones relativas a salario, evaluación de desempeño, u otros aspectos vinculados a recursos humanos	4	7	2	1	2	16	30,7
Aspectos relacionados con el control de la actividad laboral	4	12	2	1	4	23	44,3
Trabajo sindical (trabajos voluntarios, control de los resultados productivos.)	4	29	2	3	2	40	76,9
Decisiones administrativas	4	1	2	1	1	9	17,3
Reconocimientos, elogios por el trabajo realizado	3	2	1		1	7	13,5
Referida a actividades informales (actividades de recreación: culturales y deportivas)	1	1	1	2	2	7	13,5
Aspectos de carácter humano (frases de cortesía, saludos, preocupación por la salud, la familia).	1	1	2	1	1	6	11,5

### Leyenda

- Mensajes de tarea
- Mensajes de mantenimiento
- Mensajes humanos

14) Con relación a la comunicación organizacional usted se siente.

<b>Variables</b>	<b>Dirigentes</b>	<b>Técnicos</b>	<b>Administrativos</b>	<b>Servicios</b>	<b>Operarios</b>	<b>Selección</b>	<b>%</b>
Muy satisfecho	1	3		1	1	6	11,5
Medianamente satisfecho	1	6		1	1	9	17,3
Algo satisfecho	1	8	1	1	1	12	23
Medianamente insatisfecho	1	12	1	2	1	17	32,6
Muy insatisfecho	0	7		1	0	8	15,3

## **Anexo 4 - Guía para la Entrevista a Cuadros y Dirigentes.**

1. Orientación de la empresa.
2. Misión y visión organizacional. Cohesión con las metas operativas.
3. Valoración de la Comunicación Interna.
4. La nueva estructura y su relación con la comunicación.
5. Flujos de mensajes más utilizados en la empresa.
6. Los canales de comunicación formal.
7. Redes de comunicación informal.
8. Sugerencias para mejorar los procesos de comunicación.
9. Necesidad e importancia de un especialista de comunicación en la organización.

## **Anexo 5 - Guía de Observación**

Aplicar en reuniones de departamentos, Consejos de Dirección, Reuniones Departamentales, etc., que se produzcan en el periodo en donde se permita la participación.

Lugar: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora: (prevista) \_\_\_\_\_ (real) \_\_\_\_\_

1. Antes de empezar la reunión determinar con algunos participantes, especialmente los de menor rango, si se conoce o no los objetivos de la reunión, si se ha previsto una fecha y duración, y con cuánta anterioridad,

si se previó el lugar,

si saben quiénes dirigirán la reunión,

por qué canales se informó,

2. Si tenían orden del día
3. Si se sigue ese orden
4. Si se comienza puntualmente, a la hora prevista.
5. Cantidad de personas presentes: \_\_\_\_\_

De ellas: \_\_\_\_ jefes y \_\_\_\_ subordinados.

6. Duración de la reunión: \_\_\_\_\_
7. Duración de las intervenciones (como promedio):

Jefes: \_\_\_\_ Subordinados \_\_\_\_

8. ¿Quién inicia la comunicación mayoritariamente?
9. ¿Siempre los mismos?
10. Hay alguno (os) que no participa (n) nunca:  
¿Quiénes?

- 
- 
11. Clima reinante: autoritario o participativo.
  12. ¿Se respeta la palabra dada? 1. Sí 2. Más o menos 3. No
  13. ¿Hay respeto por las opiniones diferentes? ¿Se estimula el diálogo tranquilo o la discusión encarnada?
  14. Prédica y conducta ejemplar de los líderes formales.
  15. Indicadores de comunicación no verbal: (Cada uno de estos ítems de observación ha de contemplarse tanto al inicio como al final de la reunión, para evaluar comparativamente la expresión corporal de los convocados.  
- Posición del cuerpo

- Posición de la cabeza
- Aspectos de la cara
- Mirada
- Posición de los brazos

#### 16. Escenografía

Llamamos escenografía a los elementos del lugar que constituyen artefactos culturales o producciones artísticas. Por ejemplo, el color de las paredes, amplitud del lugar, confort de los muebles, si existe lugar distintivo para la presidencia de la reunión, tribunas, etc.

#### 17. Otras observaciones:

**Nota:**

Estos son los errores más comunes que se cometen en las reuniones... Verificarlos:

- La gente no toma las reuniones con seriedad, llegan tarde, se van temprano y la mayor parte de la reunión no presta atención.
- Son demasiado largas.
- Se divaga más de lo que se discute.
- La gente no dice la verdad.
- Siempre hace falta información lo cual genera aplazamiento en la toma de decisiones críticas.
- Las reuniones no mejoran, se sigue teniendo los mismos errores.

**Anexo 6 - Desglose de la fuerza laboral**

**Desglose General**

<b>Desglose Total</b>					
<b>Cat. Ocup.</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujere</b>	<b>Total</b>	<b>Aprobados</b>	<b>% Ocupados</b>
Dirigentes	5	6	11	17	65
Técnicos	58	71	129	163	79
Administrativos	0	3	3	6	50
Servicios	3	12	15	15	100
Operarios	10	1	11	15	73
Total General	76	93	169	216	78,2

**Desglose Detallado**

<b>Dirección</b>					
<b>Cat. Ocup.</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujere</b>	<b>Total</b>	<b>Aprobados</b>	<b>% Ocupados</b>
Dirigentes	0	1	1	1	88% Total Mujeres 33,3%
Técnicos	1	2	3	4	
Servicios	3	0	3	3	
Operarios	1	0	1	1	
Sub-Total	5	3	8	9	

Subdirección de Información y Programación					
Cat. Ocup.	Hombre	Mujere	Total	Aprobados	% Ocupados
Dirigentes	1	4	5	7	87,1% Total Mujeres 46,5%
Técnicos	40	35	75		
• Artistas	37	33	70	84	
Administrativos	0	3	3	5	
Servicios	0	5	5	5	
Operarios	0	0	0	0	
Sub-Total	41	47	88	101	

Subdirección Técnica					
Cat. Ocup.	Hombre	Mujere	Total	Aprobados	% Ocupados
Dirigentes	0	0	0	1	52,1% Total Mujeres 54,3%
Técnicos	8	1	9	19	
Operarios	3	0	3	3	
Sub-Total	11	1	12	23	

Subdirección Metodológica					
Cat. Ocup.	Hombre	Mujere	Total	Aprobados	% Ocupados
Dirigentes	0	0	0	1	46,1% Total
Técnicos	2	4	6	12	Mujeres 30,8%
Sub-Total	2	4	6	13	

<b>Subdirección Informativa</b>					
<b>Cat. Ocup.</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujere</b>	<b>Total</b>	<b>Aprobados</b>	<b>% Ocupados</b>
Dirigentes	2	0	2	3	67,6% Total Mujeres 47%
Técnicos	5	16	21		
Sub-Total	7	16	23	34	

<b>Subdirección Económica</b>					
<b>Cat. Ocup.</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujere</b>	<b>Total</b>	<b>Aprobados</b>	<b>% Ocupados</b>
Dirigentes	2	1	3	4	88% Total Mujeres 33,3%
Técnicos	2	11	13	13	
Administrativos	0	0	0	1	
Servicios	0	7	7	7	
Operarios	6	1	7	11	
Sub-Total	10	20	30	36	