

UNIVERSIDAD
C I E N F U E G O S
Carlos Rafael Rodríguez

**ESTRATEGIA DE
COMUNICACIÓN
INSTITUCIONAL EN LA
CASA DE CULTURA
HABARIMAO DE
CUMANAYAGUA.
CIENFUEGOS. CUBA**

**AUTOR: MSc. ARMANDO
GREGORIO PERDOMO
HERNÁNDEZ.
CENTRO
UNIVERSITARIO
MUNICIPAL
CUMANAYAGUA.
CARRERA DE
COMUNICACIÓN
SOCIAL**



Nombres y Apellidos: Armando Gregorio Perdomo Hernández

Dirección particular: Calle Hanabanilla. Edificio H, apto 3.
Cumanayagua. Cienfuegos. Cuba

Teléfono 43-3312

Correo electrónico: aperdomo@cu.cf.rimed.cu

Profesor asistente de la Facultad de Humanidades. Departamento de Comunicación Social del Centro Universitario Municipal de Cumanayagua. Universidad "Carlos Rafael Rodríguez" de Cienfuegos.

Profesor de la carrera de Gestión de Capital Humano del Centro Politécnico "Carlos Fonseca Amador" de Cumanayagua.

Licenciado en Educación.

Master en Ciencias de la Educación.

Miembro de la Asociación de Pedagogos de Cuba (APC, Capítulo Cuba de la Asociación de Educadores de Latinoamérica y el Caribe (AELAC)

La comunicación solo puede ser estratégica, pues de otro modo sería una actividad autónoma de la gestión de la institución, un efecto puramente decorativo en el mejor de los casos, y en el peor, un ruido. Es tan ineficaz la estrategia sin comunicación como la comunicación sin estrategia. La presente investigación parte del diagnóstico comunicacional de la Casa de Cultura “Habarimao” de Cumanayagua, en el que se constató deficiencias en su gestión de comunicación, por este motivo se trazó como objetivo general diseñar una estrategia que contribuya a fortalecer la comunicación institucional en la Casa de Cultura. La estrategia consta de cuatro etapas: diagnóstico, planeación, implementación y evaluación, que una vez aplicada la técnica de discusión de grupos, como método de validación, corroboró la necesidad de su puesta en práctica.

Palabras claves

- Comunicación institucional
- Comunicación externa e interna
- Estrategia
- Diagnóstico

Only communication can be strategic, because otherwise an autonomous activity would become of the institution's management, a purely decorative effect in the best-case scenario, and in the worst, a noise. Strategy without communication like communication without strategy is so inefficient. The present investigation starts of the diagnostic of communication at Cultural House "Habarimao" of Cumanayagua, that verified deficiencies in its management of communication, for this motive the general objective is to design a strategy that contribute to strengthening the institutional communication at the Cultural House. The strategy consists of four stages: diagnosis, planning, implementation and evaluation, the technique of discussion of groups, like method of validation, corroborated the need of its implementation.

Key words

- Institutional communication
- External communication
- Internal communication
- Strategy
- Diagnosis

"Si no fuera necesario coordinar las actividades, la comunicación sería relegada a una posición mucho más periférica en la operación de las instituciones."

Porter, Lawler y Hackman, Behavior in Organizations.

ÍNDICE

	Página
Introducción.....	1
Capítulo 1: Referentes teóricos de los procesos de comunicación institucional y estrategia.....	5
1.1 La comunicación y su función en las instituciones.....	6
1.2 Funciones de la Comunicación Institucional.....	9
1.3 Ámbitos de la Comunicación Institucional.....	11
1.4. La estrategia en su dimensión conceptual.....	14
Capitulo 2. La estrategia de comunicación institucional en la Casa de Cultura “Habarimao” de Cumanayagua. Fundamentos metodológicos.....	18
2.1. Ruta metodológica.....	18
2.2. Caracterización de la Casa de Cultura “Habarimao”.....	20
2.3 La estrategia de comunicación institucional en la Casa de Cultura “Habarimao.....	24
2.4 Validación de la estrategia por los grupos de discusión.....	42
Conclusiones.....	47
Recomendaciones.....	48
Bibliografía.....	49

Podría preguntarse con cierto escepticismo si es la comunicación una ciencia, ya que nada hay más cotidiano que el acto de comunicarse constantemente con los demás. También cabría preguntarse si es más bien un arte, como ha sido sostenido por algunos filósofos; si se piensa en los medios de información y su enorme desarrollo actual, se podría hablar más bien de una tecnología. Una reflexión sobre la importancia de la comunicación en las relaciones interpersonales conduciría a enfatizar los aspectos psicológicos, emocionales de la comunicación.

Lo fascinante de esta temática es que cada una de estas suposiciones tendría su espacio en la comprensión de los procesos comunicativos, es por esto que la comunicación ha sido calificada como "*una ciencia múltiple y dispersa*" (Ojalvo, V.: 2000) de reciente incorporación al campo científico, aunque poseedora de una larga historia, que se remonta a los momentos en que el ser humano fue consciente de su capacidad de comunicarse con otros.

Algunos autores ubican el surgimiento de la comunicación como ciencia a partir de los años 30 del siglo XX, con el auge de la propaganda en los países capitalistas más desarrollados, sin embargo, pueden encontrarse huellas mucho más remotas, en la filosofía griega de la Antigüedad: en su Oratoria, Aristóteles define los elementos que permiten construir un discurso persuasivo, mientras que en la Retórica, se caracterizan los medios para lograr el fin deseado mediante la palabra. A estos medios el filósofo los llamó: ethos, pathos y logos haciendo referencia a lo que actualmente sería la credibilidad del comunicador, el establecimiento de premisas emocionales y la disposición de los argumentos lógicos del mensaje.

En el pasado más reciente se encuentra un aporte a la comprensión científica de la comunicación en los trabajos de Carlos Marx, quién señaló por vez primera la doble acepción del concepto, en los planos material y espiritual, hace énfasis así en los estrechos vínculos existentes entre las relaciones sociales y las interpersonales, y da lugar a un desarrollo conceptual propio de la psicología de orientación marxista.

A la conformación del cuerpo teórico y metodológico de la comunicación han contribuido tanto filósofos, teólogos, psicólogos, antropólogos, sociólogos, como matemáticos, físicos y cibernéticos, los cuales, al analizar desde ópticas propias sus diferentes aspectos, han enriquecido su aparato conceptual, lo han dotado de gran complejidad y diversidad.

Existen numerosas tendencias teóricas o escuelas con marcadas diferencias, sobre todo en las organizaciones o instituciones. Esta diversidad abarca un amplio rango que llega desde presupuestos muy instrumentales y pragmáticos típicos de los primeros tiempos del desarrollo de la materia, hasta propuestas mucho más complejas y abarcadoras en la contemporaneidad.

El diferendo apunta a la concepción sobre qué es y qué debe ser la comunicación en las instituciones; funciones y objetivos que cumple y cómo organizar los elementos que la conforman. En tanto algunos conciben la comunicación desde el punto de vista de su papel únicamente trasmisor, con funciones concentradas en el mejoramiento de la elaboración de mensajes, y el perfeccionamiento de canales de transmisión, otros proponen aproximaciones más complejas al ver la comunicación como parte orgánica de la institución, componente tanto de sus políticas formales como funcionales, lo que incorpora una dimensión mucho más trascendente del problema.

Muy frecuentemente se encuentra la comunicación concebida como un fenómeno de generación espontánea, el cual no es necesario dirigir, al ser tan natural e inherente al ser humano. En tales casos cada área organiza sus acciones comunicativas de manera inconexa, sin coordinación entre sí, ni orientación central, lo que se revierte en incoherencia y hasta contradicción en el discurso, duplicación de esfuerzos y gastos innecesarios de recursos.

La comunicación es un proceso de intercambio de mensajes y construcción de significados, componente socializador de las relaciones interpersonales, insustituible en toda actividad humana. Es una actividad inherente al ser humano, resultado de la evolución histórico-natural y condicionada por la actividad laboral y el desarrollo de la conciencia.

La comunicación presenta diferentes niveles de manifestación: interpersonal, grupal, institucional y social. Todos los niveles de comunicación se producen en la institución.

El sistema de Comunicación Institucional es un proceso que tiene un valor estratégico, constituye una herramienta de gestión, lo dirige y controla la máxima dirección, al tener en cuenta la misión, visión, valores, clima laboral, cultura, competencias y desempeño institucional y debe estar alineada a la estrategia de la institución a partir del diagnóstico e información para lograr la planeación, organización, implementación, control y evaluación de la misma.

Las casas de cultura tienen en la comunicación institucional un valioso instrumento en el éxito de su misión social.

La presente investigación parte de la necesidad detectada en la exploración diagnóstica de dotar a la Casa de Cultura "Habarimao" de Cumanayagua de una estrategia de Comunicación Institucional que favorezca su gestión comunicacional.

La Casa de Cultura "Habarimao" de Cumanayagua como institución cultural importante del municipio, puede fortalecer su comunicación institucional en función de satisfacer las exigencias cada vez más crecientes del público.

Para la realización de la investigación se consultaron diferentes trabajos de diploma de la Facultad de Comunicación Social de la Universidad de La Habana y otras bibliografías referidas al tema que ocupa la misma. Entre ellas se destacan:

- Trelles, Irene. (2004). Comunicación organizacional.
- Cuesta Santos, Armando (2005). Gestión tecnológica de los Recursos Humanos. Universidad de La Habana.
- Fabregat Castellanos, Lisandra. (2008). Estudio de la Gestión de Comunicación Institucional de Heber Biotec S.A. con sus públicos externos.
- Asín Duarte, Ailien. (2008). Diagnóstico de Comunicación Interna en la Empresa Palacio de Convenciones de La Habana.
- Betancourt García, Lisbet. (2009). Diagnóstico de comunicación interna y diseño de sistema de comunicación. Agencia de viajes Gaviota Tours S.A.
- Cardevilla Mendoza. Giselle. (2009). Gestión de la comunicación institucional con públicos externos en la empresa Cubaelectrónica.
- Véliz Montero, Fernando (2010). Comunicación organizacional, cambio de mirada en las organizaciones: comunicación en 360 grados.
- Valle, Mónica (2010). La Comunicación Organizacional de cara al siglo XXI.

- Van Riel, Cees (2010). Nuevas formas de la Comunicación Organizacional.
- Leiseca, .Mayrelis y Pulido, Marielys.(2010). Estudio de la Gestión de Comunicación en el Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2010.

La consulta a la bibliografía citada aportó elementos teóricos metodológicos, que fundamentan en ambos sentidos la investigación que se presenta. Su estudio contribuyó a nutrir provechosamente componentes necesarios desde el aparato conceptual de la comunicación organizacional y los enfoques que asume la estrategia presentada en cada uno de ellos, y aunque se parte de un patrón como guía para la acción investigativa, los contextos en los que se desarrollan las mismas difieren sustancialmente en la intención de perfeccionar la gestión de la comunicación en la Casa de Cultura Habarimao de Cumanayagua, la que presenta características propias que justifican la necesidad de indagar e implementar la estrategia que se diseña.

La **propuesta capitular** de esta investigación se establece en torno al:

Capítulo 1 aborda los referentes teóricos de estrategia y los procesos de comunicación institucional en los que se fundamenta.

Capítulo 2 presenta el diseño de la estrategia de comunicación, que toma como base los resultados del diagnóstico para proponer toda una serie de acciones dirigidas a mejorar la comunicación institucional en la Casa de Cultura "Habarimao", su implementación y validación.

CAPÍTULO 1: REFERENTES TEÓRICOS DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y ESTRATEGIA

Cuando se considera a la institución como una red de relaciones interdependientes, puede centrarse en la estructura fundamental que genera y guía dichas relaciones, o bien, en las personas que están implicadas en las relaciones y, finalmente, en la manera que las distintas relaciones contribuyen a la organización en su conjunto.

Estas relaciones institucionales constituyen la esencia de las tres escuelas de institución más importantes. La primera de estas tres escuelas recibe el nombre de Teoría Clásica de la Institución y formula preguntas como, por ejemplo: ¿Cómo se divide el trabajo?, ¿Cómo se divide el personal obrero?, ¿Cuántas personas forman cada nivel?, ¿Cuál es el trabajo y las funciones específicas de cada individuo?

El segundo método, la Escuela de Relaciones Humanas, examina los intereses humanos y sociales por medio del estudio de grupos de trabajo a los que les formulan preguntas como: ¿Qué representan los individuos en la institución?, ¿Qué relaciones de posición se dan como resultado de los distintos roles?, ¿A qué nivel se encuentran la moral y las actitudes de los individuos?, ¿Qué necesidades psicológicas y sociales son más importantes para los individuos?, ¿Qué grupos informales se dan dentro de la institución?

La última de las tres escuelas recibe el nombre de Sistema Social, subraya la importancia de las relaciones entre las partes y la organización como conjunto. Las preguntas más comunes son: ¿Cuáles son las partes claves de la institución?, ¿Cómo se relacionan interdependientemente con las demás?, ¿Qué procesos de la institución facilitan estas relaciones interdependientes?, ¿Cuáles son los objetivos más importantes de la institución?, ¿Cuál es la relación existente entre la institución y su ambiente? (Goldhaber, 2009: 34-37)

SE hace necesario además preguntar cómo se desarrolla la comunicación en las instituciones, tema que será abordado en el epígrafe siguiente.

1.1 La comunicación y su función en las instituciones

Envuelta en la vorágine globalizadora del fin del siglo XX, la Comunicación Institucional se convirtió paulatinamente en uno de los elementos esenciales para el éxito de las empresas. Junto a otros valores intangibles como la Identidad, la Cultura y la Imagen, la misma conformó el nuevo Paradigma Institucional que permitiría a las organizaciones el logro de la diferenciación y, por tanto, de un posicionamiento estratégico dentro de una sociedad altamente competitiva.

En el ámbito teórico los procesos comunicativos dentro del campo organizacional fueron investigados una y otra vez por numerosos estudiosos, en el mundo y en Cuba, entre los que se destacan Carlos Fernández Collado (1997), Gerald M. Goldhaber (2009), Antonio Lucas Marín (2004), Norberto Mingués (2001), María Luisa Muriel y Gilda Rota (1980), José Luis Piñuel (1997), Txema Ramírez (2000), Nuria Saló (2004), Irene Trelles Rodríguez (2004), Cees B.M van Riel (2010), Justo Villafañe (1999), entre otros. Sin embargo, los resultados todavía son polémicos. Las diferencias se establecen tanto etimológica- empleo indistinto de los términos comunicación organizacional, institucional, corporativa, empresarial, entre otros- como conceptualmente -diversidad de criterios sobre su objeto de estudio, las funciones que cumple dentro de las organizaciones y los distintos elementos que la integran-. El resultado de todo ello es el tratamiento múltiple del tema desde la teoría y desde la praxis, y por tanto, la existencia de un cúmulo de enfoques que se han ido complementando o superando con el desarrollo del conocimiento y la investigación de la materia.

El punto de partida de estos investigadores ha sido pues, la definición de la Comunicación Institucional. En un análisis sistematizado de las diferentes reflexiones que se han realizado en torno al concepto, se puede determinar la oscilación de posiciones que van desde su concepción como instrumento para la transmisión de información, como elemento mediador y mediado, como parte imprescindible del sistema organizacional, con carácter estratégico para la construcción de significados y

la gestión de la imagen institucional; hasta la posición extrema de considerarla como la organización misma. (Trelles, 2004:11)

El enfoque instrumental y trasmisivo de la comunicación predominó, fundamentalmente, en los primeros teóricos reconocidos de la disciplina como es el caso de Charles Redding y George Sanborn, citados en Fabregat, L (2008: 12), en su Trabajo de Diploma en Comunicación Social. Dentro de esta tendencia se concebía a la comunicación organizacional un proceso lineal, cuyo objetivo exclusivo era trasladar información. El éxito de dicho proceso se medía al tomar como parámetro el logro de los efectos previamente concebidos por el emisor, obviando así, por completo, el carácter activo del receptor. A este enfoque le corresponde lo que autores como Jablin y Putnam han denominado perspectiva mecánica (Jablin y Putnam, 1987, citado en Trelles, 2004: 9). Además de las características ya mencionadas cabe subrayar que la perspectiva centra su atención en la claridad y precisión del mensaje a transmitir y por tanto, en la pertinencia y efectividad de los canales y flujos de la comunicación; también obvia las relaciones con el entorno, dejando a la institución aislada y descontextualizada.

Después de estos primeros momentos, en los años 60 del siglo XX el corpus teórico de la comunicación organizacional se fue engrosando con los aportes de investigaciones que enfocaban el proceso comunicativo desde diversas perspectivas. Se encuentra pues, como contraparte del enfoque mecánico a la perspectiva psicológica, la cual considera a los miembros de la organización como elementos decisivos para su funcionamiento y por lo tanto las prioridades de la organización deben radicar en la búsqueda de la satisfacción, participación e implicación del personal utilizando para ello mensajes de contenido humano. Dicha perspectiva si bien reconoce la importancia de la comunicación interna para el desarrollo de la entidad, tiende a la sobrevaloración de la misma y continúa sin tener en cuenta al entorno.

En décadas posteriores la aproximación al fenómeno comunicativo se fue haciendo más compleja e integradora. Dentro de los nuevos enfoques se encontraban posiciones que señalaban el carácter sistémico, simbólico e interpretativo de la comunicación mediante una visión sinérgica de la misma. La primera de estas corrientes, la sistémica, ve a la comunicación como *un "elemento de interrelación entre los componentes del sistema*

organizacional, y entre este y el entorno externo. Hace énfasis particular en la retroalimentación; en los procesos de importación, transformación y exportación de energía del entorno y en la detección y solución de conflictos.” (Trelles, 2004:11). A pesar del punto de avance que constituyó esta perspectiva al concebir a la comunicación como la responsable de posibilitar el equilibrio interno y externo de la organización y por lo tanto la cohesión entre los subsistemas de la misma, esta presenta la deficiencia de no considerar la interrelación indisoluble entre comunicación y cultura, aspecto que si va a ser contemplado dentro de la perspectiva simbólico-interpretativa.

En particular la perspectiva simbólica interpretativa trata la comunicación como *“un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos, sin abandonar las ventajas del enfoque sistémico”* (Trelles, 2004:11). Esta autora hace referencia a la misma como componente indispensable en la construcción e intercambio de significados compartidos entre los miembros de la organización, y por lo tanto, que posibilita la conformación y el desarrollo de la cultura institucional, en función de la consecución del proyecto empresarial.

Estas posiciones son defendidas por reconocidos investigadores de todas las regiones del mundo. Entre ellos cabría citar a Joan Costa, José Luis Piñuel (1997) e Irene Trelles (2004), cuyas propuestas, en la opinión del autor, resultan las más abarcadoras y por tanto, las más adecuadas para finalizar este acápite de delimitaciones conceptuales.

Según Costa, citado por Fabregat Castellanos, Lisandra (2008: 16): *“la comunicación corporativa, ligada a la acción y la conducta global de la organización, será el vehículo y soporte de la calidad del servicio (porque el servicio es comunicación y relación) y ambos (comunicación y servicio) el vector de la imagen corporativa. La comunicación corporativa es holista e integradora, es decir que en ella se coordinan, se integran y gestionan las distintas formas de comunicación como un todo orgánico en el sentido corporativo”*. La conceptualización ofrecida por este investigador, ubica a la comunicación como parte integrante del sistema organizacional, que siguiendo los objetivos del mismo, trabaja sinérgicamente con el fin de lograr una imagen corporativa favorable.

Por su parte, el teórico José Luis Piñuel (1997), citado en Fabregat Castellanos, Lisandra (2008), posee una concepción dialéctica de la comunicación que resulta ser la más detallada en cuanto al conjunto de mediaciones e interrelaciones que se producen entre los sistemas organizacionales. Este autor conceptualiza la comunicación en las organizaciones teniendo como eje central de la misma a los individuos (actores, sujetos, agentes) que la conforman o se encuentran en relación con ella; concibiéndola entonces, como el “sistema peculiar de comunicación en el que el intercambio de expresiones entre actores colectivos (como emisores, las organizaciones; y como receptores, sus públicos o audiencias), se somete a los procesos de producción y consumo de un servicio convertido en mercancía profesional y que consiste en facilitar, por el intercambio de datos codificados y decodificados por los actores y agentes sociales, la reproducción de conocimientos a propósito del acontecer social y material que compromete a la organización, y que es su universo de objetos de referencia frente al cual los miembros de la organización y de la colectividad social necesitan ajustar sus conductas como agentes y como sujetos con aspiraciones sociales y materiales.”

Del contexto cubano llega la propuesta de la Dra. Irene Trelles, investigadora, que luego de un estudio pormenorizado de la disciplina, entiende a la Comunicación Organizacional desde la integración de los enfoques sistémico, simbólico interpretativo y por lo tanto, concibe a la misma como “...procesos colectivos de construcción de significados, de orientación hacia la razón de ser de una organización, y de búsqueda de sentido de esta, sea el nivel que sea, mediante la interpretación de símbolos que se construyen en la comunicación con otros miembros”. (Trelles 2004:15)

Después de haber analizado los diferentes enfoques y perspectivas mediante los cuales se ha concebido la Comunicación Institucional y haber sistematizado las pautas conceptuales ofrecidas por importantes investigadores, se puede definir a la misma como: la herramienta estratégica de gestión que posibilita la interrelación de todos los componentes de la organización y de ésta con su entorno, la construcción e intercambio de símbolos, y por tanto, la gestión favorable de la imagen corporativa.

I.2 Funciones de la Comunicación Institucional

Todo especialista en Comunicación Institucional ha tenido que enfrentar, sobre todo en el contexto cubano, cuestionamientos sobre la funcionalidad de su especialidad –dígase

la utilidad de la disciplina a la que se dedica-. Es por ello que desde el campo teórico se hace énfasis, como paso siguiente a la definición de su objeto de estudio, en las funciones que realiza la comunicación en las organizaciones.

La tipología base de la que parten diferentes estudiosos para tratar el tema se corresponde con la realizada por Daniel Katz y Robert Kahn (1979), quienes proponen el análisis desde dos niveles diferentes: el organizacional, donde tienen lugar las funciones generales de la comunicación: producción, mantenimiento, adaptación y dirección; y el interpersonal, donde ocurren funciones más específicas: instrucciones de trabajo, consideraciones necesarias acerca de la labor a realizar, rutinas organizacionales e información ideológica para inculcar el sentido de la misión. (Kahn y Katz, 1979, citado en Trelles, 2004: 30).

Existen otras tipologías desarrolladas por reconocidos investigadores, entre los que cuentan Carlos Fernández Collado (1997) y Fernando Martín Martín (1997), citados por Trelles, 2004:2,4), que establecen funciones de la comunicación en correspondencia con áreas específicas de la organización. El primero de ellos las resume en función de producción, orientadas hacia la programación de actividades referentes a los bienes y servicios; función de innovación, enfocadas hacia la entrada de ideas, prácticas u objetos nuevos en la organización; y función de mantenimiento, las cuales favorecerán la socialización entre los miembros de la organización, así como establecerán los mecanismos que favorezcan la integración del personal en los objetivos individuales y en los de la organización. Por su parte, Fernando Martín le asigna una serie de funciones específicas como son: la gestión, imagen pública, coordinación de la estrategia o plan de comunicación, el logro de veracidad y transparencia en la comunicación, así como el mantenimiento de una estrecha relación con los medios y un estricto control de lo publicado en ellos sobre la organización.

A pesar de lo acertado de estas clasificaciones, se define la función descriptiva de un sistema de comunicación organizacional como aquella que persigue exponer lo que sucede, el estado de cosas o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

La función evaluadora de un sistema de comunicación organizacional explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos organizacionales dan cuenta de lo que les

sucede y la manera en que lo hacen. Es decir, es la ponderación o evaluación de la descripción de cada ámbito organizacional.

Por último, la función de desarrollo efectúa análisis de cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado, y mejorar aquello que fue considerado erróneo en las actividades del ámbito organizacional que se haya estudiado. (Trelles, 2004: 4)

I.3 Ámbitos de la Comunicación Institucional

Al decir de la autora Irene Trelles (2004), se parte de la definición de Comunicación Institucional como herramienta estratégica de gestión que posibilita la interrelación de todos los componentes de la organización y de esta con su entorno, la construcción e intercambio de símbolos, y por tanto, la gestión favorable de la imagen corporativa. De ahí que la comunicación se constituye en un sistema abierto y en constante cambio. Es por ello que a consideración del autor, se aporta, además que para que la comunicación se establezca como una herramienta de eficiencia y eficacia en las organizaciones, se hace necesario mantener coherencia entre los ámbitos de la comunicación, dígase entre la comunicación interna y externa de la institución.

Comunicación interna

Los procesos comunicativos que tienen lugar al interior de las organizaciones, es decir, entre sus miembros, es a lo que se le denomina Comunicación Interna. La Dra. Irene Trelles (2004: 40, 41, 42), entiende que este ámbito de la Comunicación Institucional fue por mucho tiempo subvalorado por directivos y especialistas. A los criterios de la autora antes mencionada, se puede agregar que la situación ha ido cambiando y en la actualidad se aprecia, cada vez más, la importancia de la misma para el adecuado funcionamiento de la organización, pues posibilita la construcción de valores culturales y pautas de gestión, así como la implicación del personal de la institución al proyecto de la empresa.

Esta comunicación, de manera general, se centra en *“los procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.”* (Trelles, 2004:43); por lo que se debe estructurar en dependencia de características y requerimientos de cada organización en específico,

y podrá darse a través de estructuras formales o informales y en dirección descendente, ascendente u horizontal según el objetivo a cumplir.

Comunicación externa

Los procesos comunicativos que tienen lugar entre la organización y sus públicos externos (proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, localidad, competencia, entre otros) con el objetivo de mantener y mejorar las relaciones con dichos públicos y, por lo tanto, potenciar una imagen favorable de la institución.

Tradicionalmente los procesos comunicativos de las instituciones hacia su entorno - específicamente hacia las personas que forman parte del mismo y que se encuentran relacionadas con la institución en mayor o menor medida- han estado vinculados a departamentos específicos, tales como Marketing, Relaciones Públicas, Publicidad y Promoción, entre otros. Tal división contradice el enfoque sinérgico que debe regir al sistema de comunicación, con el fin mantener un discurso coherente que favorezca la imagen de la organización. Por lo tanto, esta labor también debe corresponder a otras áreas de la institución y sobre todo a la máxima dirección de la misma.

Mediante la Comunicación Externa la institución puede interrelacionarse con su medio ambiente debido a lo que muchos autores denominan inputs y outputs. Los primeros están constituidos por los insumos que obtiene la organización del entorno; los segundos son las respuestas que da la institución a la sociedad. La importancia de la comunicación externa reside, precisamente, en este flujo de intercambio ya que es el que posibilita la existencia de la entidad.

Las funciones de la comunicación externa se establecen sobre la base de dos dimensiones:

- Comunicación externa operativa: Es el contacto directo y cotidiano de los miembros de la empresa con los distintos asociados o interlocutores, entre los que se destacan los clientes, proveedores, contratistas, poderes públicos, etcétera.
- Comunicación externa estratégica: Es la constitución de una red de la empresa con sus públicos externos claves de manera más planificada, con el objetivo de desarrollar relaciones positivas con estos. Pueden destacarse entre estos públicos

claves a los que ocupan cargos municipales, dirigentes y homólogos. (Bartoli, 1992, citado en Fabregat, L. 2008)

Dada la importancia estratégica que reviste para la organización lograr una comunicación externa efectiva, resulta imprescindible que la misma tenga bien identificados a sus públicos externos, el grado de influencia de estos y cómo pueden ser afectados por la institución. Una herramienta útil para tal objetivo resulta el mapa de públicos, el cual posibilita tenerlos identificados y clasificados, cuantitativa y cualitativamente, de acuerdo con la relación que mantienen con la entidad. Este instrumento para la Gestión de Comunicación se realiza al tener como base la Estrategia de Comunicación e Imagen, lo cual permite determinar la cantidad de comunicación que cada uno de los públicos requiere. Debido a que los intereses de los públicos no permanecen estáticos, este instrumento *“debe someterse a un continuo ejercicio de adaptación coyuntural.”* (Scheinsohn, 1997, citado en Fabregat, L. 2008)

Públicos externos

Los públicos externos están compuestos por personas que forman parte del entorno de la institución y que influyen y son influidos por la misma. La identificación y segmentación de estos se realiza, por lo general, según el rango de importancia que revisten para la organización. No obstante, desde la teoría se pueden encontrar sistematizaciones muy acertadas, como la ofrecida por Muriel y Rota (1980) quienes, de acuerdo al nivel de relación que mantienen los públicos externos con la institución, los clasifican en generales y específicos.

Según estas autoras, los públicos generales *“se manifiestan frente a la institución entrando en contacto con ella a través de lo que se conoce como el fenómeno de la “opinión pública” y a través también de los propios públicos específicos, particularmente de los medios de comunicación colectiva”* (Muriel y Rota, 1980:307). Estos están conformados por la comunidad nacional y la comunidad internacional.

Por otra parte, los públicos externos específicos son aquellos que se encuentran relacionados directamente con la institución y su clasificación se establece a partir de los motivos de contacto de estos con la misma. Las autoras los separan en cinco tipos: clientes, proveedores, localidad, otras instituciones públicas y los medios de comunicación de gran alcance.

- Los clientes o usuarios son todos aquellos individuos que consumen el producto o servicio que ofrece la institución.
- Los individuos que proporcionan los insumos necesarios para el funcionamiento de la institución son los proveedores.
- La localidad es la comunidad geográfica donde se encuentra ubicada la institución.
- Existen otras instituciones con las que la organización debe mantener relaciones para poder desarrollar sus funciones, estas pueden ser educativas, culturales, gubernamentales o no gubernamentales y económicas, entre otras
- Los medios de comunicación de gran alcance constituyen un factor de éxito en la comunicación institucional externa debido a su amplia cobertura. Estos permiten la comunicación de la organización con los públicos generales y con otros públicos específicos y se pueden dividir en radio, televisión, impresos, cine e Internet.

A esta clasificación cabría añadirle otras categorías relevantes para la institución:

- La competencia que no es más que el público conformado por las organizaciones que poseen objetos sociales similares al de la institución y que ocupan un lugar significativo en el entorno.
- Los líderes de opinión son personas que se caracterizan por tener gran influencia sobre los miembros de un grupo ya que son percibidos como una fuente altamente fidedigna y objetiva. Pueden encontrarse en el entorno externo de una institución, pero también a lo interno de la misma por eso se les considera como un público mixto. Dentro de esta categoría de público se incluyen a autoridades políticas, empresarios reconocidos, expertos, medios de comunicación, entre otros Debido al papel clave que tienen estos individuos, las instituciones deben conocer la postura de los mismos, el grado de credibilidad del cual gozan entre la población y su capacidad de influir en la opinión pública.

Se han resumido hasta aquí criterios generales sobre la Comunicación Institucional y los elementos que la componen. Este estudio constituye el paso previo e imprescindible para el abordaje teórico de la comunicación institucional, tanto interna como externa – unidad de análisis de la presente investigación-, que tiene en la estrategia, objetivo principal del segundo epígrafe de este capítulo.

1.4. La estrategia en su dimensión conceptual

El concepto de “estrategia” es muy antiguo. El filósofo chino Sun Tzu, quien escribió Pingfa en el año 300 A.C., describía el arte de la estrategia como aquel que se basaba en alcanzar victorias a través del análisis, el cálculo y las maniobras a realizar antes de la batalla. (Cuesta Santos, 2005)

El término estrategia surgido en China, se propaga a Grecia desde donde llega como *strategos* o “*general o jefe del ejército*”, lo que expresa o quiere decir “*el arte o lo que hace aquél*”. Avances en el ámbito de la estrategia bélica hicieron notables autores, entre los que destaca el alemán Von Clausewitz, en el siglo XIX. (Cuesta Santos, 2005)

Surgido en el ámbito militar desde tan antigua fecha, sin embargo el concepto de estrategia es muy joven y reciente en el ámbito institucional; así se reconoce que el primer modelo de análisis estratégico institucional nace en la Harvard Business School en 1960 y la concepción desarrollada de Dirección estratégica (Strategic Management), donde en esta contemporaneidad se inserta la estrategia, es apenas de la década del 70 del siglo XX. (Cuesta Santos, 2005)

El primer modelo estratégico elaborado en Harvard Business School tenía una concepción competitiva y una gran parte de los que hoy existen contienen obligatoriamente este enfoque y no es por casualidad. ¿Cómo puede sobrevivir una organización cualquiera en un mundo de intensa competencia, si no lucha y trata de encontrar, al menos, un pequeño nicho donde actuar? Aunque la estrategia es más, es dar respuesta a las exigencias del entorno.

¿Qué es la estrategia? Muchas han sido las definiciones, dadas por diferentes autores. A continuación se relacionan algunas. (Citadas en Cuesta Santos, A.: 2005)

A.D. Chandler, (1962): “*La determinación de las metas y objetivos básicos de una institución a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas*”.

H.I. Ansoff, (1970): “*La estrategia institucional es la dialéctica de la institución con su entorno*”.

M.E. Porter, (1980): “*La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la institución va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos*”

Stoner, (1996): "El programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo".

M. Hernández, (2004): "Conjunto de decisiones que la organización toma y pone en marcha para adaptarse al entorno y alcanzar sus objetivos a largo plazo. ¿Cómo lograr los objetivos declarados? Es la forma de conseguir los objetivos a partir de la misión y visión de la empresa (teniendo en cuenta los valores). Toda decisión de la cual dependa la situación a largo plazo de la organización. La estrategia también es la forma de alcanzar una ventaja competitiva".

R. Gárciga, (1999): "La estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro".

Considerando la práctica y experiencia que le precediera, el profesor Rogelio Gárciga ofrece una definición donde se destacan con precisión los tres atributos relevantes de la estrategia.

"La estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro"

"Las estrategias constituyen el cómo alcanzar los objetivos" (Gárciga, 1999), figura 1.

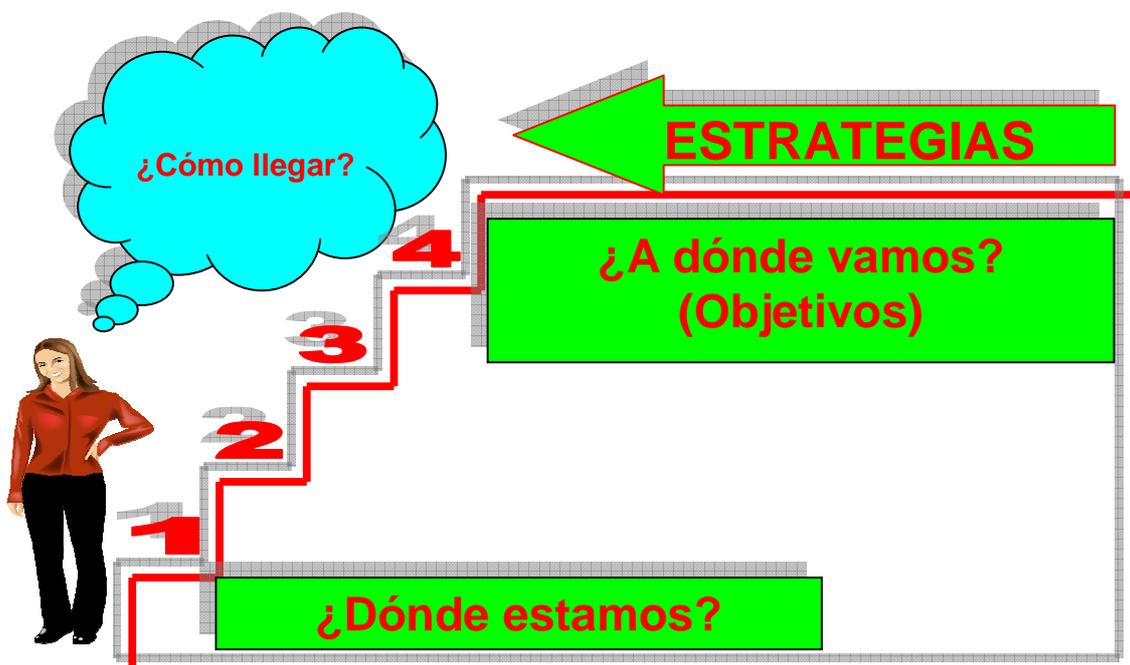


Figura 1 Estrategias: el cómo llegar (Cuesta Santos, A.:2005)

En su obra, R. Gárciga (1999), citado en Cuesta Santos, 2005, destaca las siguientes características de la estrategia:

- Dan una visión de futuro, con carácter activo y anticipante.
- Aportan un marco para la dirección unificada de la organización en función de sus metas principales.
- Orientan los recursos y los concentran en el desarrollo de ventajas competitivas.
- Indican la necesidad de adaptación sistemática al entorno.
- Enfatizan en encontrar posiciones más favorables.
- Enmarcan las acciones futuras, considerando diversos y probables escenarios.
- Tienen un impacto final importante.

Según un informe de la Revista Fortune (Vogel, 2004) nueve de cada diez estrategias aprobadas por la dirección de una institución nunca llegan a implementarse operativamente.

¿Por qué?

1. Porque la misma no es comunicada a todo el personal.
2. Porque no están alineadas con los objetivos personales de quienes las tienen que aplicar.
3. Porque no se vincula la estrategia con los objetivos a largo plazo de la institución.
4. Porque no se identifican indicadores de desvíos o aciertos (falta control de gestión).
5. Porque no se definen los factores claves del éxito.
6. Porque no se evalúan a priori las competencias del personal responsable de la ejecución del plan.

CAPÍTULO 2. LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN LA CASA DE CULTURA “HABARIMAO” DE CUMANAYAGUA. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

2.1. Ruta metodológica

A partir de la exploración de la realidad comunicacional de la Casa de Cultura “Habarimao”, con la aplicación de una serie de instrumentos, se determinó la siguiente situación problemática: la institución no cuenta con una estrategia de comunicación, que contemple los aspectos internos y externos de la misma.

La investigación se centra en el rol que desempeña la comunicación en la misión cultural de la Casa de Cultura y lo necesario del diseño de la estrategia y su utilidad para su misión cultural, los límites temporales están determinados por la proyección comunicacional que la Casa de Cultura “Habarimao” alcance con sus públicos internos y externos, sin restricciones en el entorno geográfico que se desenvuelve.

Problema de investigación

¿Cómo contribuir a fortalecer la comunicación institucional en la Casa de Cultura “Habarimao” de Cumanayagua?

Objetivo General

Diseñar una estrategia que contribuya a fortalecer la comunicación institucional en la Casa de Cultura “Habarimao” de Cumanayagua.

Objetivos específicos

1. Estudiar los referentes teóricos de los principales aspectos relacionados con la comunicación institucional y la estrategia.
2. Diagnosticar la comunicación institucional en la Casa de Cultura “Habarimao”.
3. Diseñar la estrategia de comunicación que permita fortalecer la misión cultural y comunitaria de la Casa de Cultura “Habarimao”.
4. Validar la estrategia de comunicación institucional de la Casa de Cultura “Habarimao” de Cumanayagua.

Perspectiva metodológica

Investigación que se desarrolla desde un enfoque cualitativo, por su flexibilidad y el carácter abierto, cuyos resultados se integrarán a la producción mediante una herramienta que trascienda la investigación.

Tipo de diseño de la investigación según perspectiva metodológica: cualitativo-descriptivo

El diseño responde a un caso de estudio único (comunicación institucional en la Casa de Cultura “Habarimao” de Cumanayagua) inclusivo, pues los resultados que se obtendrán solo son extensivos a esta institución; y a su vez descriptivo, lo cual permitirá una comprensión amplia del fenómeno que se está estudiando.

Premisa de investigación (perspectiva cualitativa)

El diagnóstico, la planeación, implementación y evaluación de las acciones comunicativas de la Casa de Cultura “Habarimao” de Cumanayagua hacia sus públicos internos y externos carecen de un enfoque estratégico, lo que afecta su comunicación como institución cultural.

Los **métodos y técnicas** empleados según la perspectiva metodológica.

NIVEL TEÓRICO

- **Histórico - lógico:** imprescindible para estudiar el proceso de comunicación general y en las instituciones, así como la evolución del concepto estrategia en el decursar histórico y entender su lógica interna.
- **Analítico- sintético:** para estudiar el comportamiento del proceso de comunicación en cada una de sus partes, sintetizarlo como un todo y arribar a conclusiones en la conformación de la estrategia y sus resultados.
- **Inductivo – deductivo:** para conocer las tendencias generales del proceso de comunicación en la institución y su expresión estratégica, al establecer relaciones sobre la base lógica de lo singular y lo general en la conformación de la estrategia, sus resultados y conclusiones.

NIVEL EMPÍRICO

- **Observación:** para registrar la conducta de comunicación en la Casa de Cultura “Habarimao”, tanto de manera continuada como periódicamente.

- **Diario de comunicación:** para obtener información sobre las actividades de comunicación de los trabajadores de la Casa de Cultura “Habarimao”, que registran la duración de las interacciones en que participan.
- **Análisis de documentos:** estudio de los documentos rectores del Ministerio de Cultura en la gestión de la comunicación institucional en las casas de cultura.
- **Entrevista** a directivos de la Casa de Cultura “Habarimao” con el objetivo de conocer el estado del proceso comunicacional en la institución.
- **Encuestas** al público externo para conocer necesidades básicas de comunicación en el trabajo cultural y comunitario de la Casa de Cultura “Habarimao”.

La población y **muestra** a utilizar según la perspectiva metodológica

La **población** está representada por los 50 trabajadores de la Casa de Cultura. La **muestra** es estructural, se ha considerado para su selección la existencia de las características y peculiaridades objeto de estudio, no con el fin de generalizarlas, sino de comprenderlas en toda su manifestación, concuerda con la **población** y responde al interés de solucionar el problema de investigación declarado, se seleccionó de forma intencional.

Unidad de análisis: Comunicación interna y externa.

El **aporte práctico** radica en la estrategia de comunicación institucional que ofrece a la Casa de Cultura “Habarimao” un instrumento necesario y útil para modificar su modo de actuación como institución cultural comunitaria.

2.2. Caracterización de la Casa de Cultura “Habarimao”

“Habarimao”, nombre que lleva la Casa (**Anexo 1**), es una combinación de los términos Hanabanilla y Arimao, los dos ríos entre los que se encuentra enclavada la localidad, el valle enterriano. Varias hipótesis se han tejido sobre el nombre de Cumanayagua (**Anexo 2**), una de las más conocidas lo vincula con el del caquice Cumá, primer símbolo de rebeldía y libertad de la región, y su hija Anayagua, que traducen el anhelo de sus pobladores de no pasar por la historia desheredados del tiempo y el recuerdo. La versión que más prefiere el autor es la explicación etimológica develada en el libro Mitos y Leyendas de Las Villas, citado por el investigador de la localidad Reynaldo de la Caridad Fernández Chávez (2005), en su libro “La Huella Perenne”. Esta exquisita recopilación de narraciones mágicas, ofrece una valiosa información de carácter

histórico en sus notas. Allí se constata que Cumanayagua es corrección de la voz indígena Kumanaigua, traducida literalmente al castellano como “toda flor grande de Jagua” (Ku: todo, ma: grande, na: flor, iagua (jagua): palma. Esta parece ser la más coherente de todas las hipótesis, si se aceptan las deslumbrantes descripciones de la belleza natural de esta región, hechas por los conquistadores.

Cumanayagua es el municipio con mayor extensión territorial de la provincia de Cienfuegos, con 1 101,8 km². Se encuentra ubicado al sureste de la provincia y limita al norte con el municipio de Cruces, al este con el municipio de Manicaragua, de la provincia de Villa Clara y Trinidad de Sancti Spiritus, al oeste con los municipios de Cienfuegos y Palmira y al sur con el mar Caribe. Es considerado un municipio montañoso, en su geografía alberga asentamientos en el Plan Turquino Manatí del Escambray cienfueguero, en una extensión de 400,0 km².

La Casa de Cultura está ubicada en la calle Antonio Maceo No. 12 entre Cienfuegos y 3era, Consejo Popular Las Brisas. La misma cuenta con un universo laboral de 50 trabajadores distribuidos según organigrama (**Anexo 3**), un director, subdirector técnico artístico, cuatro metodólogos, treinta instructores, un organizador de la Actividad Cultural, especialista en Medios Audiovisuales, programador de Actividad Cultural, dos técnicos de audio, un técnico de biblioteca, subdirector administrativo, una oficinista, veladora de sala de exposición, tres veladoras de teatro, dos recepcionistas, dos auxiliares de facilidades y cuatro agentes de seguridad y protección.

La Casa de Cultura es la institución básica del Sistema a nivel municipal y dispone de un presupuesto de gasto anual, desglosado en partidas.

Se subordina a:

- El Consejo de Administración de la Asamblea Municipal del Poder Popular a través de su Dirección Municipal de Cultura en lo referido a lo administrativo y económico-financiero de su gestión y desempeño institucional.
- La propia Dirección Municipal de Cultura y al Centro Provincial de Casas de Cultura, en lo referido al cumplimiento de la política cultural.
- El Centro Provincial de Casas de Cultura, en lo referido al componente técnico-artístico y metodológico de su gestión y desempeño institucional.

La **Misión** de la Casa de Cultura es trabajar por el desarrollo de procesos

socioculturales participativos desde la promoción, la apreciación, creación artística y literaria en interacción con instituciones, organismos, organizaciones y demás actores sociales.

El **Objetivo Estratégico** es contribuir al crecimiento espiritual y elevación de la calidad de vida de la población del municipio mediante la atención a los aficionados al arte y a la literatura, formación de públicos, atención al Movimiento de Artistas Aficionados y la salvaguarda de la Cultura Popular Tradicional.

El **encargo social** de la Casa de Cultura es desarrollar procesos socioculturales participativos desde la promoción, apreciación y creación artística y literaria en interacción con instituciones, organismos, organizaciones y demás actores sociales que, en correspondencia con las peculiaridades y proyecciones de desarrollo locales, contribuyan al logro del Objetivo Estratégico del Sistema de Casas de Cultura en su contexto sociocultural.

La Casa de Cultura, según expresa la caracterización de la misma, tiene como funciones fundamentales (**Anexo 4**), la de desarrollar su gestión y desempeño institucional basados en y desde la coordinación y articulación de los actores sociales locales, en particular los artistas e intelectuales, a partir de la búsqueda y potenciación de nuevos espacios como vía para contrarrestar posibles amenazas y debilidades relacionadas con dificultades constructivas y/o carencias técnico- materiales. En coordinación con el especialista de Programas Culturales de la Dirección Municipal de Cultura, diseñar, ejecutar, orientar, controlar y evaluar en el municipio las estrategias del Sistema de Casas de Cultura para las relaciones institucionales con organismos, organizaciones y asociaciones, en particular de discapacitados y con las que se han establecido convenios, programas especiales y proyectos priorizados.

Es función, además de la Casa de Cultura, elaborar y mantener actualizado el diagnóstico sociocultural del territorio, estimular, atender y desarrollar la investigación sociocultural local y la introducción de sus resultados en y desde la gestión y desempeño institucional, elaborar los Objetivos de Trabajo del año en correspondencia con el diagnóstico sociocultural, las proyecciones de desarrollo locales y las indicaciones emitidas por las instancias a las que se subordina, expresar en sus objetivos de trabajo los modos concretos en que su gestión y desempeño institucional

dará cumplimiento en el territorio al Objetivo Estratégico del Sistema de Casas de Cultura, elaborar el Plan de Trabajo anual, evaluar sistemáticamente su gestión y desempeño institucional, al tener en cuenta el logro de resultados concretos en el cumplimiento de sus objetivos, la calidad de dichos resultados así como el desarrollo de las acciones, actividades y procesos. Atender, dirigir, orientar, controlar y evaluar el desempeño profesional y la superación de los instructores de arte del territorio cualquiera que sea su esfera de actuación, realizar acciones para vincularse con actividades y procesos relacionados con la labor de los promotores culturales a nivel de Consejo Popular, identificar, apoyar y acompañar proyectos socioculturales comunitarios, coordinar y participar en eventos sobre el trabajo cultural comunitario.

Atender técnica y metodológicamente áreas de cultura de los Palacios de Pioneros municipales, ludotecas y conjuntos artísticos de montaña donde existan, las salas de TV que corresponda, teniendo en cuenta sus peculiaridades en tanto espacios multipropósito que surgieron a partir de la necesidad de dinamizar la vida de las comunidades en las zonas de silencio y que funcionan con sus propias dinámicas en correspondencia con el contexto sociocultural, estimular y atender a los aficionados al arte y a la literatura con énfasis en el trabajo con niños, adolescentes y jóvenes, programar y promover el Movimiento de Artistas Aficionados y los Talleres Literarios y los programas lectivos de los Círculos de Lectura, categorizar a nivel municipal y/o proponer al nivel provincial, según proceda, unidades artísticas y colectivos plásticos del Movimiento de Artistas Aficionados.

Atender diferenciadamente actividades y procesos locales relacionados con Programas Nacionales Especiales, salvaguardar y promover la Cultura Popular Tradicional local en su diversidad de expresiones y procesos creativos, elaborar y mantener actualizado el registro de la diversidad de expresiones y procesos creativos, individuos, familias y grupos portadores de la Cultura Popular Tradicional local, diseñar e implementar acciones, actividades y procesos concretos con todos los grupos de edades y sectores sociales para la formación de públicos en la localidad, diseñar e implementar una programación cultural en y desde la institución que se sustente en el diagnóstico sociocultural, tenga como objetivo central la formación de públicos, priorice los mejores referentes artístico-culturales y promueva la diversidad de expresiones y procesos

creativos de la Cultura Popular Tradicional local y nacional, y los exponentes de mayor calidad del Movimiento de Artistas Aficionados y los Talleres Literarios.

Contribuir al diseño y desarrollo, y atender técnica, artística y metodológicamente fiestas populares, concursos, festivales, jornadas, semanas de cultura y otros eventos en y/o desde el territorio en correspondencia con los Objetivos de Trabajo de la institución y con el Objetivo Estratégico del Sistema de Casas de Cultura. Registrar y preservar la memoria de la gestión y desempeño institucional y coordinar, controlar y evaluar la constante superación profesional de sus recursos humanos, diseñar e implementar estrategias viables de promoción y divulgación en correspondencia con las peculiaridades de los medios locales: órganos de prensa plana, la emisora radial y el telecentro y adecuar e implementar las estrategias del Sistema para el trabajo audiovisual.

El estudio de la matriz DAFO (**Anexo 5**) que presenta la Casa de Cultura refiere de forma general debilidades en la preparación de los cuadros y reservas en el proceso de comunicación institucional, su imagen corporativa no es respaldada por un logotipo que la identifique, hay elementos detectados que constituyen amenazas como el incremento desmedido de la planta de trabajadores, la situación financiera de la institución adjunta a la Unidad Presupuestada Cultura Municipal, no aporta suficientes ingresos a las cuentas producto a la poca visión de la dirección con relación a las ventajas de concebir estrategias integradas.

El reconocimiento y prestigio de la Casa a nivel municipal, provincial y nacional, por su exitosa trayectoria en el campo de la organización de eventos, la ubican entre las fortalezas de la institución, unido a la calidad de los recursos humanos.

El posicionamiento adquirido a nivel municipal y provincial, la situación actual de las actividades culturales o de servicios en el municipio y las posibilidades de ingreso a las cuentas por la Política Cultural del país, permitirán que la institución se crezca en su misión sociocultural.

2.3 La estrategia de comunicación institucional en la Casa de Cultura “Habarimao”

- **Etapas de la estrategia**

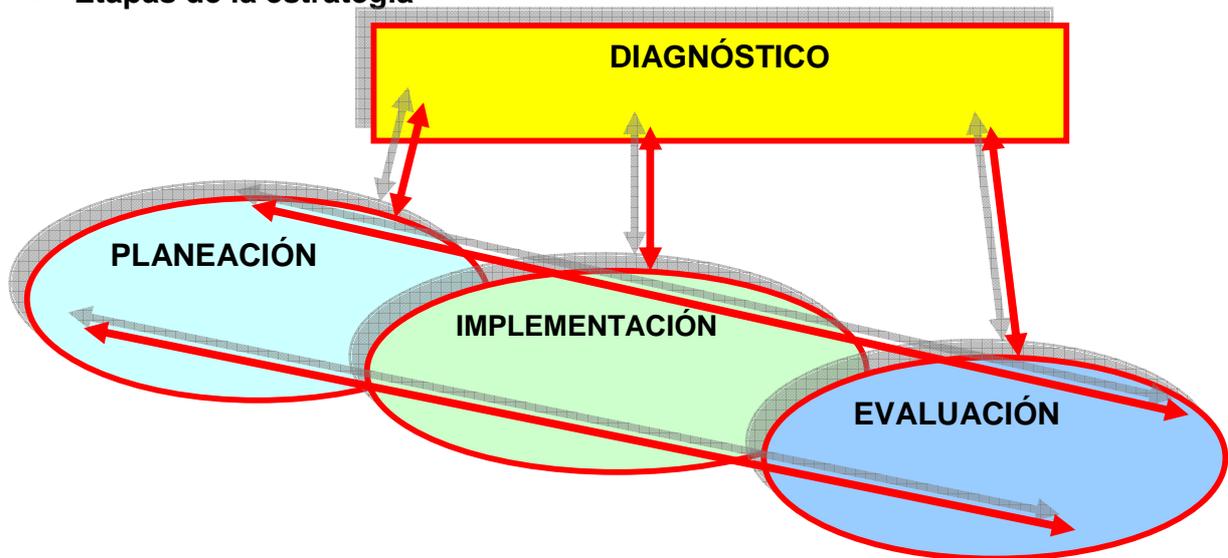


Figura 2. Etapas de la estrategia de comunicación

- **Diagnóstico**

1. Identificar el estado en que se percibe y encuentra la comunicación interna y externa de la institución.
2. Determinar las necesidades comunicativas –características, necesidades y vacíos de información de los públicos internos y externos, escenarios, debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades- y establecer su relación con la misión y los objetivos estratégicos institucionales.

En el estudio de los documentos rectores del Ministerio de Cultura en la gestión de la comunicación institucional en las casas de cultura (**Anexo 6**), se analizó La ley 81/2007 del Consejo de Ministros, en su artículo XIX se refiere a la comunicación en la institución.

La caracterización de la Casa de Cultura no refleja elementos comunicacionales de interés para el tratamiento de sus públicos internos y externos.

Se aplicó una guía de observación (**Anexo 7**) con el objetivo de registrar la conducta de comunicación en la Casa de Cultura “Habarimao”, tanto de manera continuada como periódicamente, en una etapa que abarcó tres meses.

Los mensajes humanos se limitaron solo a canales como reuniones, asambleas y matutinos. Predominaron mensajes personales y de rumores, teléfono, encuentros informales. Otros canales como los murales, las cartas, las circulares, el correo electrónico y el buzón de quejas y sugerencias no estimularon los mensajes de comunicación ni en lo humano, ni en lo personal, ni de rumores.

La eficiencia de la retroalimentación es poca adecuada, el nivel de información de los trabajadores es medio, unido a la participación de los mismos en las actividades de la institución, que se observa como bueno, con evidencia de relaciones interpersonales de estrecha colaboración, con un clima laboral que se torna tenso en ocasiones, por que la interacción entre la comunicación institucional y las relaciones en el proceso de servicios no condiciona una organización del trabajo consustancial a la gestión del capital humano y la institución, determinado por el objeto social de la Casa de Cultura “Habarimao”, su historia y tradiciones, el grado de integración de procesos internos y externos, así como su compromiso social. Esto no inhibe el sentido de pertenencia de los trabajadores y el conocimiento de la formación de la identidad de la Casa por su misión cultural y comunitaria.

Los diarios de comunicación (**Anexo 8**) con la información sobre las actividades de comunicación de los trabajadores de la Casa de Cultura “Habarimao” registran la duración de las interacciones en que participan, hay mayor interacción entre los trabajadores, se tratan temas personales y de trabajo con una comunicación horizontal consistente en el intercambio lateral de mensajes en el mismo nivel de autoridad en la institución.

En entrevista al director, subdirector técnico y el administrativo (**Anexo 9**) prima el criterio de que la comunicación en la Casa carece de una estrategia que dé utilidad a su gestión, vinculada con las políticas generales de la Casa para reforzar la identidad, la cultura y la imagen de la institución.

El público por su parte refiere, en encuesta realizada (**Anexo 10**), que conoce de las actividades de la Casa de Cultura “Habarimao”, pero las vías para la información de las

actividades que se realizan no son justificadas con la política comunicacional que debe tener la Casa.

En sentido general la comunicación, en la Casa de Cultura, no es concebida como proceso en el que se planifican las acciones, implementan, controlan y evalúan las mismas, sino que se enfoca como una actividad operativa de marcado carácter instrumental cuyo objetivo fundamental es ofrecer información relacionada con las actividades culturales. En la base de esta concepción se encuentra el poco desarrollo de una cultura en materia de comunicación por parte de directivos y trabajadores de la Casa.

No existe un departamento, o responsable de la comunicación, área que formalmente se encarga de la gestión de los procesos comunicativos en una institución, por lo que no cuenta con un equipo de trabajo, lo que afecta negativamente la Gestión de Comunicación que no puede cubrir aspectos puntuales y la demanda de la actividad comunicativa es mayor de lo que pueden realizar. No posee una visión integradora de la importancia de la comunicación institucional y el alcance de la misma.

Por otra parte, la inexistencia de una política y estrategia de comunicación es uno de los factores que provoca la carencia de normas y patrones para la implementación de las acciones de comunicación, así como la aleatoriedad, espontaneísmo y de manera general la inexistencia de un enfoque sinérgico que perfeccione los resultados. Esta falta de directrices comunicativas afecta, además, la proyección hacia los públicos externos de la institución con los cuales, o no se tiene ningún contacto o se limita el mismo. Tal es el caso de los Medios de Comunicación Masiva, público con el que se tienen relaciones esporádicas pues no cuentan con una política informativa que les posibilite tener definidas cual es la información permisible y cual no.

De modo general se puede afirmar que la Gestión de Comunicación de la Casa de Cultura "Habarimao", no es concebida como un proceso ni estratégico ni sinérgico lo que implica que no exista un discurso comunicativo único para todos, que se obvie las relaciones lógicas con sus públicos y por tanto, dicha gestión no esté en función del fortalecimiento de la imagen corporativa y desarrollo eficiente de la institución.

Se asume como conclusión diagnóstica la necesidad de diseñar una estrategia de comunicación institucional en la Casa de Cultura “Habarimao” que tenga en cuenta los públicos internos y externos en su proyección cultural y comunitaria.

- **Planeación**

1. Identificar conceptos, ideas y significados a transmitir, empleando un lenguaje atemperado a los destinatarios.

Comunicación interna: Procesos comunicativos que tienen lugar en el interior de la institución, es decir, entre los directivos y los trabajadores, los trabajadores entre sí y entre los directivos en su entorno de dirección para el adecuado funcionamiento de la institución, en la construcción de valores culturales y pautas de gestión, así como la implicación de todos en el proyecto de la institución.

Comunicación externa: Procesos comunicativos que tienen lugar entre la institución y sus públicos externos (proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, localidad, competencia, entre otros) con el objetivo de mantener y mejorar las relaciones con dichos públicos y, por lo tanto, potenciar una imagen favorable de la institución. (Trelles, 2004:65-125).

Tipos de actividad de comunicación que pueden ser utilizados por la institución para difundir los mensajes. (Adaptado de Trelles, I. 2004:65)

Diádicos

Conversaciones informales (casuales. almuerzo. café. descanso)

Entrevistas de contratación/Entrevistas de orientación

Entrevista para establecer objetivos

Entrevistas para testimoniar aprecio

Entrevistas de salida

Discusiones superior/Empleado (problemas, políticas, soluciones)

Reuniones informales

Pequeños grupos

Sesiones de Brainstorming (lluvia de ideas)

Reuniones para tomar decisiones

Grupos de orientación/capacitación

Reuniones departamentales regulares

Reuniones de directivos

Reuniones con propósitos especiales.

Reuniones interdepartamentales

Reuniones para resolver problemas

Reuniones informales (almuerzo. café; descanso, charlas, entre otros,)

Públicas (internas)

Reuniones regulares de todos los jefes de departamento

Sistemas de sugerencias

Reuniones de organización

Reuniones del personal de administración

Reuniones sindicales

Funciones sociales.

Reunión del director con todos los trabajadores

Tipos de mensajes

Los mensajes de tarea guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización (ejemplo la reunión anual para establecer los objetivos del próximo año).

Los mensajes de mantenimiento ayudan a la institución a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma. Entre los mensajes de mantenimiento se incluyen las órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la institución para conseguir los objetivos previstos.

Los mensajes humanos están dirigidos a los individuos de la institución, al considerar principalmente sus actitudes, satisfacción y realización. Estos se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismos los empleados. Por ejemplo, los elogios del superior al empleado, las entrevistas con vistas a estimar el trabajo realizado; las sesiones para resolver conflictos, las actividades informales (charlas, almuerzos, actividades sociales, deportivas, entre otros), y sesiones de asesoramiento. Las instituciones pueden generar muchos mensajes de tarea y de mantenimiento, pero si se ignoran los mensajes humanos, es favorable que se presenten muchos problemas relacionados con la moral que pueden obstaculizar los objetivos de la institución.

Los medios o canales de comunicación son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse a grandes rasgos: mediatizados y directos.

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 mediante algún vehículo físico externo. Ejemplos la radio, televisión, teléfono, murales, pancartas, vallas, entre otros

Los canales directos dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara. Por ejemplo, hablar, escuchar, indicios no verbales, entre otros

2. Planear la transmisión de los mensajes en el tiempo y adecuarlos en correspondencia con las situaciones específicas (interna y externa).

- **Implementación**

1. Determinar tipos y finalidades de informaciones a comunicar, así como los medios y vías a utilizar para distribuir y controlar sus resultados, sobre la base de la capacidad real de la institución. **Tabla 2**

Tipo de información a comunicar		Finalidad	Medios	Formas de control
Reuniones del Consejo de Dirección	del de	Comunicar la convocatoria al Consejo de Dirección	Mediatizado (murales, impresos). Directo Cara a cara	Observación de la actividad.
Consejos técnicos		Comunicar la convocatoria al Consejo Técnico	Mediatizado (murales, impresos). Directo Cara a cara	Observación de la actividad.
Asambleas del	del	Comunicar a los	Mediatizado	Observación de la

Sindicato		trabajadores actividades sindicales	(murales, impresos). Directo Cara a cara	actividad.
Reuniones departamentos	de	Comunicar la convocatoria a la reunión del departamento	Mediatizado (murales, impresos). Directo Cara a cara	Observación de la actividad. Entrevistas
Reuniones informales		Comunicar cualquier información necesaria	Mediatizado (murales, impresos). Directo Cara a cara	Observación de la actividad. Entrevistas
Cursos capacitación	de	Comunicar los cursos de capacitación	Mediatizado (murales, impresos). Directo Cara a cara	Entrevistas
Postgrados		Comunicar los postgrados	Mediatizado (murales, impresos). Directo Cara a cara	Entrevistas
Maestrías		Comunicar las maestrías	Mediatizado (murales, impresos). Directo Cara a cara	Entrevistas

2. Implementar las acciones. **Tabla 3**

Acciones	Fecha	Participantes	Responsable
Creación del departamento de comunicación.	Septiembre 2011	Directivos y trabajadores	Director
Capacitar a los directivos con nociones elementales de comunicación organizacional que le proporcionen herramientas para facilitar el proceso.	Octubre-noviembre 2011	Directivos	Director
Crear el Sistema de Comunicación de la Casa expresado documentalmente en: Manual de Comunicación y Manual de Identidad Visual Corporativa. En el Manual de Comunicación deben plasmarse las políticas de comunicación que se integren al Sistema de Dirección de la Casa.	Diciembre 2011	Directivos y trabajadores	Director
Fomentar la comprensión hacia los problemas, necesidades, deberes, obligaciones, principios y prácticas de la Casa a través de los diferentes medios de comunicación establecidos	Enero 2012 a enero 2013	Directivos y trabajadores	Director

institucionalmente.

Aprovechar los espacios de comunicación existentes (matutinos, consejos de dirección, asambleas de servicios, reuniones, otras) con el fin de mantener informados a los trabajadores de las decisiones de la Casa, así como atender sus requerimientos de información. En estas reuniones ellos tendrán la oportunidad de aclarar sus dudas y recibir las explicaciones de primera mano por parte del equipo directivo.	Enero 2012 a enero 2013	Directivos trabajadores	y	Director
---	-------------------------	-------------------------	---	----------

Utilizar los canales formales con la ayuda de los líderes informales para divulgar informaciones de carácter urgente con el fin de agilizar el proceso de recepción e intervenir en la información que circula por los mismos.	Enero 2012 a enero 2013	Directivos trabajadores	y	Director
--	-------------------------	-------------------------	---	----------

<p>Propiciar la creación de un espacio interactivo comunitario que interrelacione a la Casa con su entorno inmediato. Vincular en este proyecto a los promotores culturales de la Casa en los asentamientos del Plan Turquino Manatí.</p> <p>Fomentar espacios recreativos:</p> <p>Sistematizar la celebración de las fechas memorables, por ejemplo:</p> <p>14 de febrero.</p> <p>Día de la mujer.</p> <p>Día de las madres y de los padres.</p> <p>Actividad por fin de año.</p> <p>Aniversario de la institución.</p> <p>Celebración de cumpleaños colectivos.</p>	<p>Enero 2012 a enero 2013</p>	<p>Directivos y trabajadores</p>	<p>y Director</p>
<p>Utilizar los canales de comunicación identificados como idóneos para que fluya la información:</p> <p>Canales directos:</p> <p>1. Reuniones: este canal se utiliza con una alta</p>	<p>Enero 2012 a enero 2013</p>	<p>Directivos y trabajadores</p>	<p>y Director</p>

frecuencia y por el mismo debe transmitirse información esencialmente de tarea y de mantenimiento con un predominio del flujo vertical tanto ascendente como descendente. En las reuniones al interior de las agencias deben canalizarse mensajes humanos.

2. Asambleas: este canal es fundamentalmente para transmitir mensajes de mantenimiento y tarea en asambleas de carácter formal y de discusión de planes y en menor medida mensajes de reconocimiento. Por las características de la misma solo se utilizarán mensajes humanos, en mayor medida, en las asambleas de afiliados y las sindicales. La comunicación fluye verticalmente de manera ascendente, descendente y horizontal.

3. Entrevistas: se establecerá la comunicación cara a cara fundamentalmente para intercambiar mensajes humanos y se deberá seguir una política de puertas abiertas.

Canales mediáticos:

1. Correo electrónico e

Intranet: Este canal permite la interacción entre los diferentes actores y a su vez la rapidez y actualización de la información: pueden circular todo tipo de mensajes potenciándose los de tarea y humanos; ya que el mismo ofrece, intrínsecamente; una vía de retroalimentación inmediata.

2. Murales: Constituyen un importante canal dentro de la organización por su visibilidad y posibilidades de actualización; elementos imprescindibles para que cumplan su objetivo. Se transmiten

principalmente mensajes humanos.

3. Documentos oficiales:

Sirven como rectores y guía del comportamiento organizacional por lo que la información que mediante este canal se facilite debe transmitir mensajes tanto de tareas como de mantenimiento y humanos.

4. Teléfono: este canal es de vital importancia para transmitir información de carácter urgente y establecer una interrelación más personal con el interlocutor; lo que posibilitará eliminar ruidos y barreras en la comunicación.

Habilitar un área visible para el sitio histórico de la empresa.	Enero 2012	Directivos trabajadores	y	Director
--	------------	----------------------------	---	----------

Elaboración de un mural con un collage de imágenes recogidas en las actividades que se realizan con los trabajadores.	Enero 2012	Directivos trabajadores	y	Director
---	------------	----------------------------	---	----------

<p>Crear un Manual del Empleado: Tendrá el siguiente formato:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Introducción. - Informes de la Casa. - Reglas de ocupación. - Horario. - Salario. - Antigüedad. -Procedimiento de reclamaciones. - Planes de seguridad. - Beneficios. -Facilidades para el trabajador. - Adiestramiento. - Reglas de la Casa. - Seguridad y salud en el trabajo. - Vacaciones y fiestas. - Imagen personal. - Relaciones sociales de los trabajadores y la Casa. 	Enero 2012	Directivos	Director
<p>Editar un boletín bimensual en formato impreso donde los artículos y comentarios enfatizen los retos y oportunidades de la Casa, su visión y principios.</p>	Enero 2012- enero 2013	Directivos trabajadores	y Director

<p>Coordinar un ciclo de conferencias, sobre la historia de la Casa, con personalidades reconocidas y trabajadores con más de 20 años de experiencia laboral.</p>	Enero 2012			
<p>Convocar un concurso entre los trabajadores para que plasmen, utilizando el recurso que consideren necesario, la historia de la Casa y la visión que tienen de su trabajo para incorporarlo al sitio histórico. (Evaluar que reconocimiento obtendrán los primeros tres ganadores).</p>	Enero 2012	Directivos trabajadores	y	Director
<p>Realización de exposición fotográfica sobre los cambios estructurales que acontezcan y los eventos donde participen los trabajadores. Creación de un archivo fotográfico (memoria gráfica de la historia de la Casa).</p>	Enero 2012	Directivos trabajadores	y	Director
<p>Desarrollar un forum científico donde los trabajadores presenten los</p>	Enero 2012	Directivos trabajadores	y	Director

proyectos que han desarrollado, lo que propiciará el reconocimiento del trabajo realizado en la Casa. Estructurarlo por comisiones y establecer un premio y menciones. (Se podría evaluar la posibilidad de diseñar un trofeo y se recomienda buscar un nombre para el forum, mediante la participación de los trabajadores en ese ejercicio, para que todos se sientan identificados con la personalidad escogida).

Crear un espacio informativo fijo en Radio Cumanayagua para dar a conocer las actividades culturales de la Casa.	Enero 2012	Directivos trabajadores	y	Director
--	------------	----------------------------	---	----------

Crear un mural o valla exterior para comunicar a los públicos externos las actividades culturales de la Casa.	Enero 2012	Directivos trabajadores	y	Director
---	------------	----------------------------	---	----------

Diseñar plegables informativos que puedan ser repartidos en la	Enero 2012- enero 2013	Directivos trabajadores	y	Director
--	---------------------------	----------------------------	---	----------

comunidad, incluidos los asentamientos de montaña del Plan Turquino Manatí, para divulgar las actividades culturales de la Casa.

Coordinar un espacio en Enero 2012
Tele Cumanayagua para
comunicar las actividades
culturales de la Casa.

Directivos

Director

- **Evaluación**

1. Organizar la retroalimentación

Los medios de retroalimentación más frecuentes, útiles y efectivos reflejados por los Consejos de dirección son las reuniones y despachos, contactos directos y/u operativos.

- Planificación de asambleas de servicios útiles y efectivas.
- Realizar las auditorías internas y/o externas
- Lograr encuentros informales o contactos directos.

2. Verificar si el proceso logró su objetivo, mediante intercambios con los públicos internos y externos.

Por razón de la observación personal y participativa ver el cumplimiento de los objetivos. Utilizar métodos como la encuesta para conocer el clima interno, la satisfacción que puedan tener los trabajadores y públicos externos con los servicios de la Casa y la entrevista a directivos y demás trabajadores.

1. Evaluar trimestralmente la implementación de la estrategia mediante un análisis comparativo que incorpore el cumplimiento de los objetivos de cada etapa y los resultados obtenidos.

2. Realizar cada semestre grupos focales entre los trabajadores para examinar su valoración sobre el sentido de pertenencia del colectivo.

3. Efectuar un estudio de clima interno pasados 6 meses de la implementación de la estrategia.
4. Ejecutar un diagnóstico de comunicación interna y externa al concluir la implementación de la estrategia.
5. Desarrollar un diagnóstico de cultura al concluir el año de duración de la estrategia.

PRESUPUESTO

Considerado este aspecto, el cálculo de la inversión que implica implementar la estrategia de comunicación propuesta se realiza solamente al tener en cuenta el costo material de los productos a utilizar, porque es la propia institución quien asume el costo de la mano de obra y el costo indirecto contemplado en su plan de gastos.

Se debe considerar también, que existen acciones que están enmarcadas en celebración de fechas significativas que son costeadas por los propios trabajadores o por los fondos del Sindicato.

2.4 Validación de la estrategia por los grupos de discusión. (Citado en María Margarita Alonso e Hilda Saladriga, 2000: 58. Para investigar en comunicación social. Guía didáctica)

Los grupos de discusión (grupo focal o focus group) consisten en una dinámica de grupo con un número pequeño de participantes centrado en un tema focal y guiados por un moderador calificado para alcanzar niveles crecientes de comprensión y profundización en las cuestiones fundamentales del tema objeto de estudio. Es la técnica cualitativa más empleada en la actualidad debido a:

- Posibilidad de interacción que tiende a fomentar respuestas más ricas y estimula criterios novedosos y originales.
- Observación: El moderador o investigador puede observar el debate y obtener un conocimiento directo de las actitudes y percepciones del grupo, lo cual es muy importante en las etapas iniciales de la investigación.
- Costo: Requieren menos tiempo y son por lo general menos costosas que otras técnicas.

Al tomar en consideración lo que plantea la teoría sobre el método de discusión de grupos, se procede a explicar como asume la investigación el mismo.

La investigación con grupos focales requiere de cierta organización:

1. Determinación del número de grupos requeridos

En el tema que ocupa la investigación y que se necesita poner a consideración de los grupos de discusión son dos variables.

1. Comunicación institucional
2. Estrategia

Se considerarán los siguientes lineamientos:

1. Organizar dos grupos para cada variable considerada como pertinente para el tema tratado.
2. Presentar el material de la estrategia a evaluar por el grupo.

Determinación de la composición del grupo: Se encuentra estrechamente relacionada con el propósito, las variables y la premisa de investigación.

Los grupos de discusión se realizan generalmente con grupos homogéneos en cuanto a determinadas variables. Las que más se consideran en el presente caso son:

1. Usuarios de un producto o servicio.
2. No usuarios de un producto o servicio
3. Nivel educacional
4. Conocimientos sobre el tema objeto de estudio.

Duración del grupo focal

La duración recomendada es de hora y media a dos horas.

Dimensión del grupo focal

La dimensión más aceptada es entre 8 y 10 participantes, aunque se presenta la tendencia a disminuir la cifra hasta cinco personas.

Aquí se seleccionaron de forma intencional dos grupos de cinco participantes. Entre los que se encuentran: 3 profesores de la Sede Universitaria Municipal que han impartido las asignaturas de Comunicación Organizacional, Identidad e Imagen Corporativa, 2 profesores de la carrera técnico medio Gestión de Capital Humano, 2 especialistas en Recursos Humanos del entorno empresarial del territorio y 3 directores de instituciones. Los 10 seleccionados son graduados del nivel superior, 4 son Master en Educación, 2 Master en Dirección. 3 son usuarios y el resto no usuarios. Todos con conocimientos del tema.

Disposición de los participantes

Propiciar un ambiente privado, sin interrupciones ni ruidos.

El ambiente debe ser «neutro», la instalación no debe inhibir a los participantes.

Evitar la atribución de asientos da idea de prestigio (ni cerca del moderador, ni a la cabeza de la mesa).

El moderador debe establecer contacto ocular con todos los participantes.

Los participantes deben estar mutuamente dentro del campo de visión de los otros.

Preparación de la guía del grupo focal

Lista de temas o cuestiones que tratará el grupo focal que responda a los objetivos de la investigación.

Sirve como medio de orientación y ayuda de la memoria. Es flexible (puede variarse en el transcurso del grupo focal, siempre que las cuestiones añadidas sean pertinentes).

Se prepara de manera conjunta entre el equipo investigador y el moderador. Este último si no es uno de los investigadores, debe recibir un riguroso entrenamiento.

No debe abarcar demasiadas cuestiones.

Guía

1. Reunir al grupo, el moderador y el personal clave de la investigación.
2. Tener en cuenta al emitir criterios sobre la estrategia que se presenta
 - Conceptos claves (Comunicación institucional, comunicación interna y externa, públicos, mensajes, canales, entre otros)
 - Pasos para su elaboración
 - Diagnóstico estratégico
 - Realidad del contexto institucional
 - Acciones de implementación
 - Presupuesto
 - Retroalimentación
 - Evaluación
3. Emitir criterios sobre los aspectos de la estrategia con medidas cualitativas.
 - Muy bien
 - Bien
 - Regular

- Mal
4. Enumerar los criterios por orden de aparición.
 5. Sugerir otros elementos que considere importantes.
 6. Convenir las decisiones/acciones que se adoptarán a partir de los resultados del grupo focal.
 7. Convenir objetivos específicos y necesidades de información de la investigación.
 8. Informar al moderador acerca de los resultados anteriores de la investigación, cuestiones importantes y opiniones existentes.
 9. Determinar qué información de fondo se necesita obtener a fin de evaluar sus comentarios durante el grupo.
 10. Disponer una lista de campos temáticos desde cuestiones generales .que no constituyen una amenaza a temas específicos de interés.
 11. Preparar una lista de preguntas destinadas a sondear la opinión para cada área temática importante. Las preguntas serán utilizadas si la información no emerge espontáneamente. Considerar los imprevistos.
 12. Diseñar preguntas más a fondo que deberán hacerse según las respuestas proporcionadas.
 13. Arreglar transiciones que se utilizarán para pasar a un nuevo tema o presentar material de estímulo.
 14. Examinar cuidadosamente cada material utilizado para los temas de interés o preguntas específicas.
 15. Repasar la guía y eliminar áreas de temas no esenciales, preguntas «sin salida» o preguntas de tipo cuantitativo.
 16. Asignar una estimación de tiempo flexible a cada campo de tema restante donde se toma como base su prioridad y complejidad.
 17. Dejar reposar la guía y analizarla nuevamente con una mente fresca antes de llegar a un acuerdo final.

Resultados del grupo de discusión (Anexos 9 y 10)

Grupo 1	Grupo 2
Integrantes 1 profesor de la asignatura Comunicación Organizacional, Identidad e Imagen Corporativa. 1 profesor de la Carrera Técnico Medio Gestión de Capital Humano. 1 especialista en Recursos Humanos del entorno empresarial del territorio 2 directores de instituciones.	Integrantes 2 profesores de la asignatura Comunicación Organizacional, Identidad e Imagen Corporativa. 1 profesor de la Carrera Técnico Medio Gestión de Capital Humano. 1 especialista en Recursos Humanos del entorno empresarial del territorio 1 director de institución.

Opinión cruzada de los dos grupos (Anexo 12)

Al obtener los resultados de las secciones de los grupos de discusión, se procede a interpretar los mismos desde un enfoque cualitativo, al tener en cuenta las dos variables que se proponen.

En la variable “**Comunicación Institucional**” prevalece el criterio de **MB**, ya que los presupuestos teóricos empleados para la conformación de la estrategia que se presenta reúnen los requisitos que plantean los estudiosos del tema, por lo que se considera validada.

En la variable “**Estrategia**” prevalece el criterio de **B**, los elementos más afectados en los pasos para la elaboración de la estrategia, se generalizaron valoraciones como que en la planeación se deben agrupar diferentes conceptos sobre la comunicación institucional que sirvan de guía a los directivos para comprender la necesidad de la implementación de la estrategia. El diagnóstico estratégico debe contemplar otros instrumentos de indagación que profundicen más en aspectos como imagen e identidad corporativa que puedan afectar la comunicación de la institución.

En la realidad del contexto institucional hay valoraciones de Mal, que se justifican en opiniones tales como que la matriz DAFO de la Casa de Cultura refleja elementos que pueden favorecer la comunicación institucional y que pudieran tenerse en cuenta, como el tratamiento a los recursos humanos que tiene necesariamente que transformarse en capital humano, no solo por el conocimiento sino y muy esencialmente por los valores de los que son portadores.

El presupuesto fue polémica de discusión en los grupos por lo contradictorio que resulta el mismo en una institución con dependencia en lo económico y financiero de una unidad presupuestada, como la Dirección Municipal de Cultura.

CONCLUSIONES

Los estudios teóricos realizados sobre los principales aspectos relacionados con la comunicación institucional, constataron la necesidad que tiene la Casa de Cultura “Habarimao” de Cumanayagua de intervenir en función de la gestión de su comunicación con los públicos internos y externos.

Según confirma el diagnóstico de comunicación, en la institución no existe una definición, acorde a la bibliografía consultada, de la importancia y funciones reales de la comunicación como actividad fundamental para estrechar la relación con sus públicos internos y externos y, en general, para el desarrollo eficiente de la institución; a pesar de que directivos y trabajadores la consideren como el factor clave para su empeño cultural comunitario.

El diseño de la estrategia de comunicación que permita fortalecer la misión sociocultural y comunitaria de la Casa, tiene en cuenta, cuatro etapas: diagnóstico, planeación, implementación y evaluación que se consolidan en acciones dirigidas al tratamiento de la comunicación intra y extra institucional.

Haber aplicado la técnica de grupos de discusión para la validación de la estrategia, permitió que se emitieran criterios sobre la base de dos variables fundamentales: comunicación institucional y estrategia. Todo esto conllevó a evaluar cualitativamente el proceso, entre los que sobresalen como aspectos que se recomiendan a tener en cuenta en la implementación de la estrategia.

RECOMENDACIONES

1. Elaborar un manual de comunicación con conceptos que sirvan de guía a los directivos para comprender la necesidad de la implementación de la estrategia.
2. Diseñar otros instrumentos de indagación que profundicen más en aspectos como imagen e identidad corporativa que puedan afectar la comunicación de la institución.
3. Analizar con profundidad el presupuesto que se destine a la implementación de la estrategia en la gestión económica y financiera de la Dirección Municipal de Cultura.

BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, M. Y SALADRIGAS, H. (2000). ¿Cómo investigar en Comunicación? Guía didáctica. La Habana: Pablo de la Torriente
- ÁLVAREZ GÓMEZ, F. (2005). La Comunicación Organizacional en la integración continua individuo u organización: un modelo analítico. Tesis de doctorado. Facultad de Comunicación, Universidad de la Habana.
- ÁLVAREZ RODRÍGUEZ, C. (2007). Diagnóstico de Comunicación externa en el Centro para la promoción. Tesis de Licenciatura. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- ASÍN DUARTE, A. (2008). Diagnóstico de Comunicación Interna en la Empresa Palacio de Convenciones de La Habana. Tesis de licenciatura. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- BARBERO, J.M. (s.a). Teoría, investigación, producción en la enseñanza de la Comunicación. (s/l): (s/e).
- BETANCOURT GARCÍA, L. (2009). Diagnóstico de comunicación interna y diseño de sistema de comunicación. Agencia de viajes Gaviota Tours S.A. Tesis de licenciatura. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- BISBAL, M. (2000). La nueva escena y el comunicador social. En Diálogos de la Comunicación, 31, 3-18.
- Comunicación organizacional, cambio de mirada en las organizaciones: comunicación en 360 grados. Disponible en www.chasqui.comunica.org (Consultado el 15 de septiembre de 2010)
- CARDEVILLA MENDOZA. G. (2009). Gestión de la comunicación institucional con públicos externos en la empresa Cubaelectrónica. Tesis de licenciatura. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- CUESTA SANTOS, A. (2005). Gestión tecnológica de los Recursos Humanos. La Habana: Universidad.

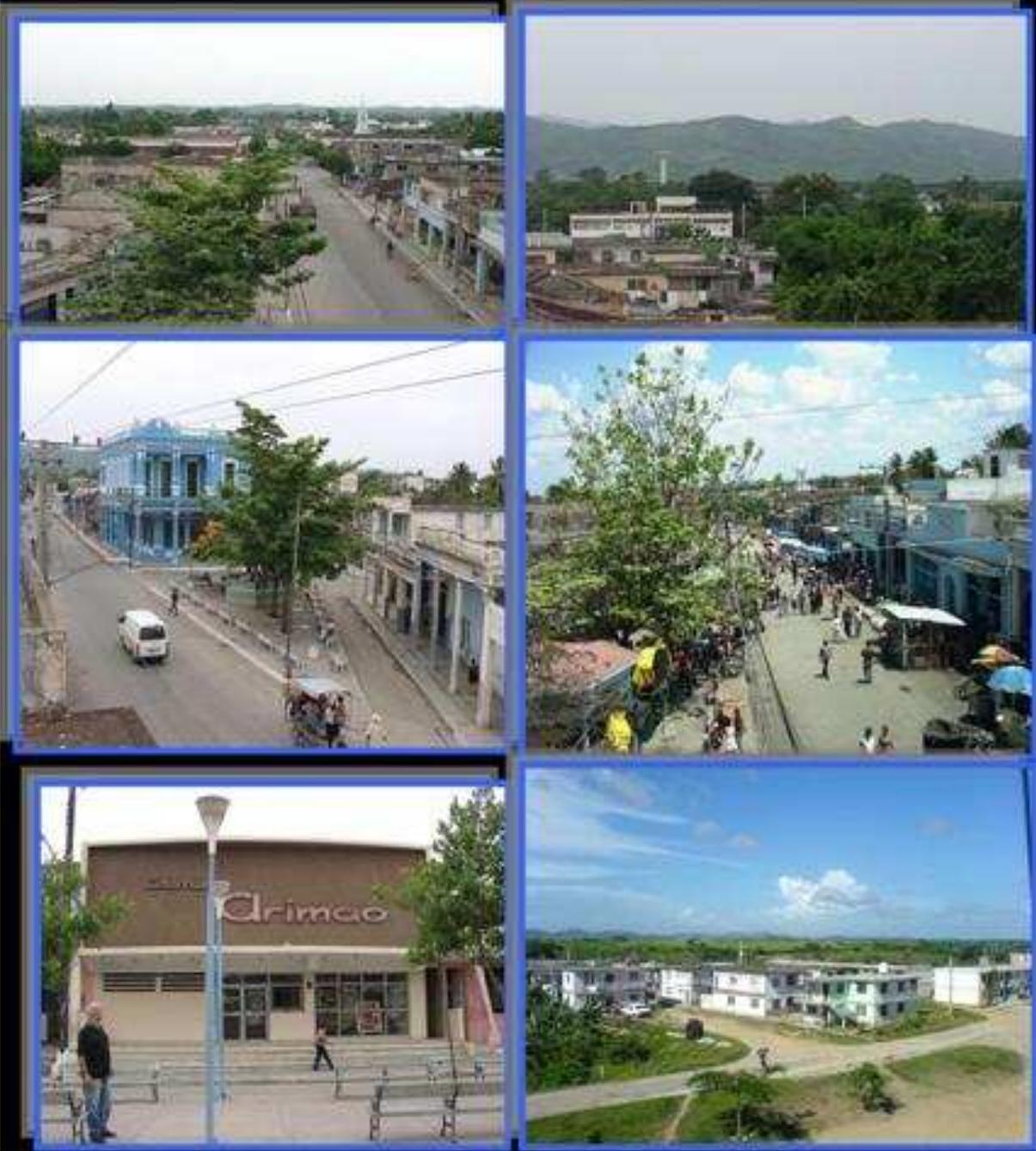
- FABREGAT CASTELLANOS, L. (2008). Estudio de la Gestión de Comunicación Institucional de Heber Biotec S.A. con sus públicos externos. Tesis de licenciatura. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- Gestión de la Comunicación Interna en las organizaciones: hacia un marco teórico y definición de herramientas de trabajo. Disponible en www.monografias.com (consultado en diciembre 2010)
- GOLDHABER, GERALD M. (2009). Comunicación Organizacional. La Habana: Pablo de la Torriente.
- GUERRA TRIANA, A. (2009). Aproximación a la Gestión de Comunicación Externa de Cubanacán S.A. Tesis de Licenciatura. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- LEISECA, .M. Y PULIDO, M. (2010). Estudio de la Gestión de Comunicación en el Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2010. Tesis de licenciatura. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- MARTÍNEZ ALONSO, G Y HERNÁNDEZ FUNDORA, A. (2005). Dialéctica del cambio. La huella de la Revolución en las instituciones culturales.(1959-1962). Tesis de licenciatura. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- URIEL, M. L. Y ROTA, G. (1980). Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas. Quito: Andina. (Digital).
- RODRÍGUEZ, G. (2006). Metodología de la investigación cualitativa. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- OJALVO, V. (2000). Comunicación. La Habana: Pueblo y Educación.
- SALADRIGAS MEDINA, H. (2000). Para investigar en comunicación social. Guía didáctica. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- SALADRIGAS MEDINA, H. Y OLIVERA PÉREZ D. (2008). Investigar para comunicar, comunicar para investigar. La investigación en y para estrategias de comunicación. La Habana: Félix Varela.
- TAYLOR, S Y BOGDAN R. (2003). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Disponible en www.librospaidós.com (consultado enero 2011).
- TRELLES, I. (2004). Comunicación organizacional. Selección de lecturas. La Habana: Félix Varela.

- _____. (2000). Comunicación Organizacional: La importancia de su aplicación en Cuba. Disponible en www.comunicación.com.cu (consultado enero 2011)
- VALLE, M. (2003). La Comunicación Organizacional de cara al siglo XXI. Disponible en www.razónypalabra.org.mx (consultado enero 2011).
- VAN RIEL, C. (2010). Nuevas formas de la Comunicación Organizacional. www.razónypalabra.org.mx (consultado enero 2011)
- VÉLIZ MONTERO, F. (2010). Comunicación organizacional, cambio de mirada en las organizaciones: comunicación en 360 grados. Disponible en www.razónypalabra.org.mx (consultado enero 2011)

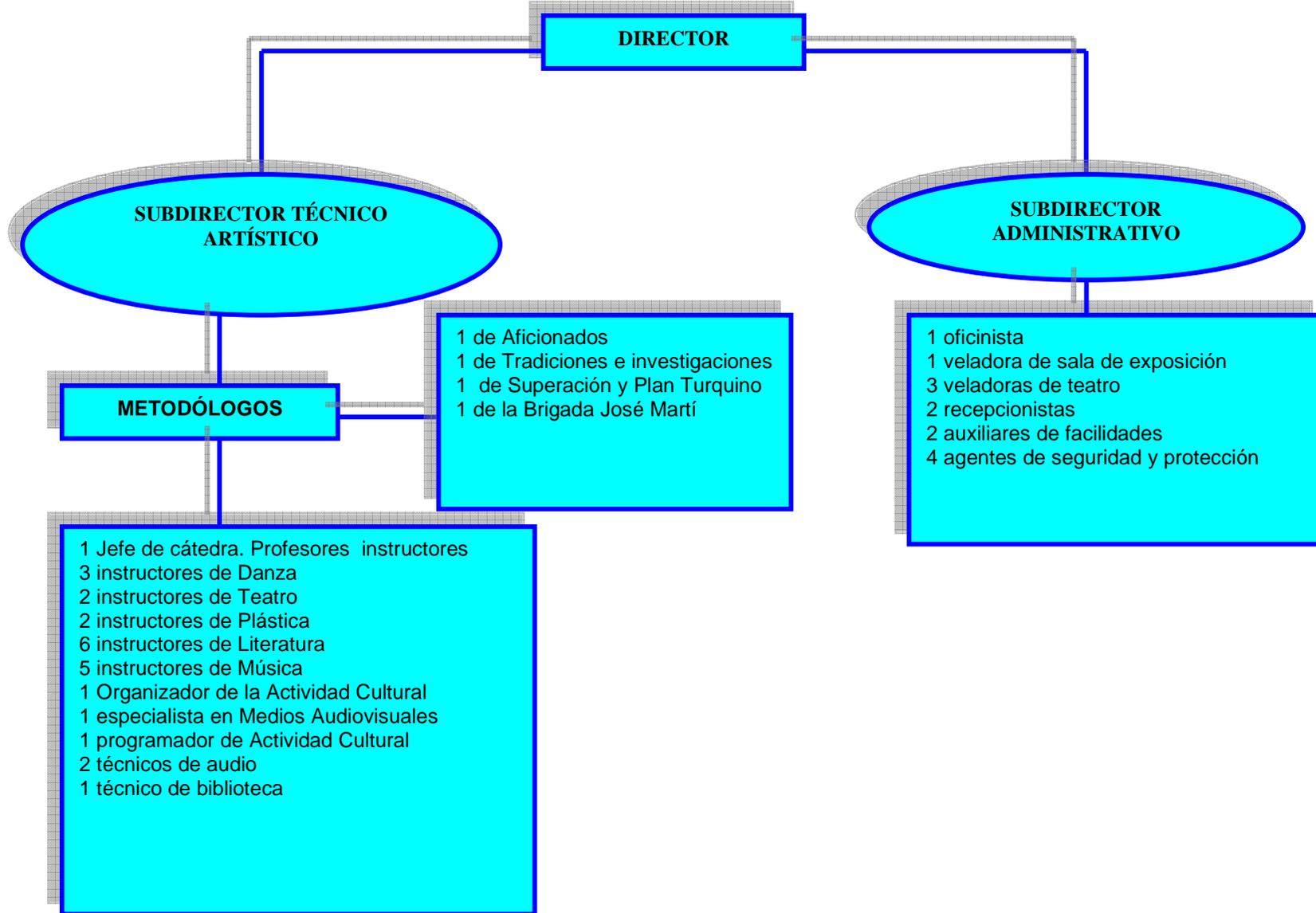
Anexos 1
Casa de Cultura Habarimao



Anexo 2
Cumanayagua

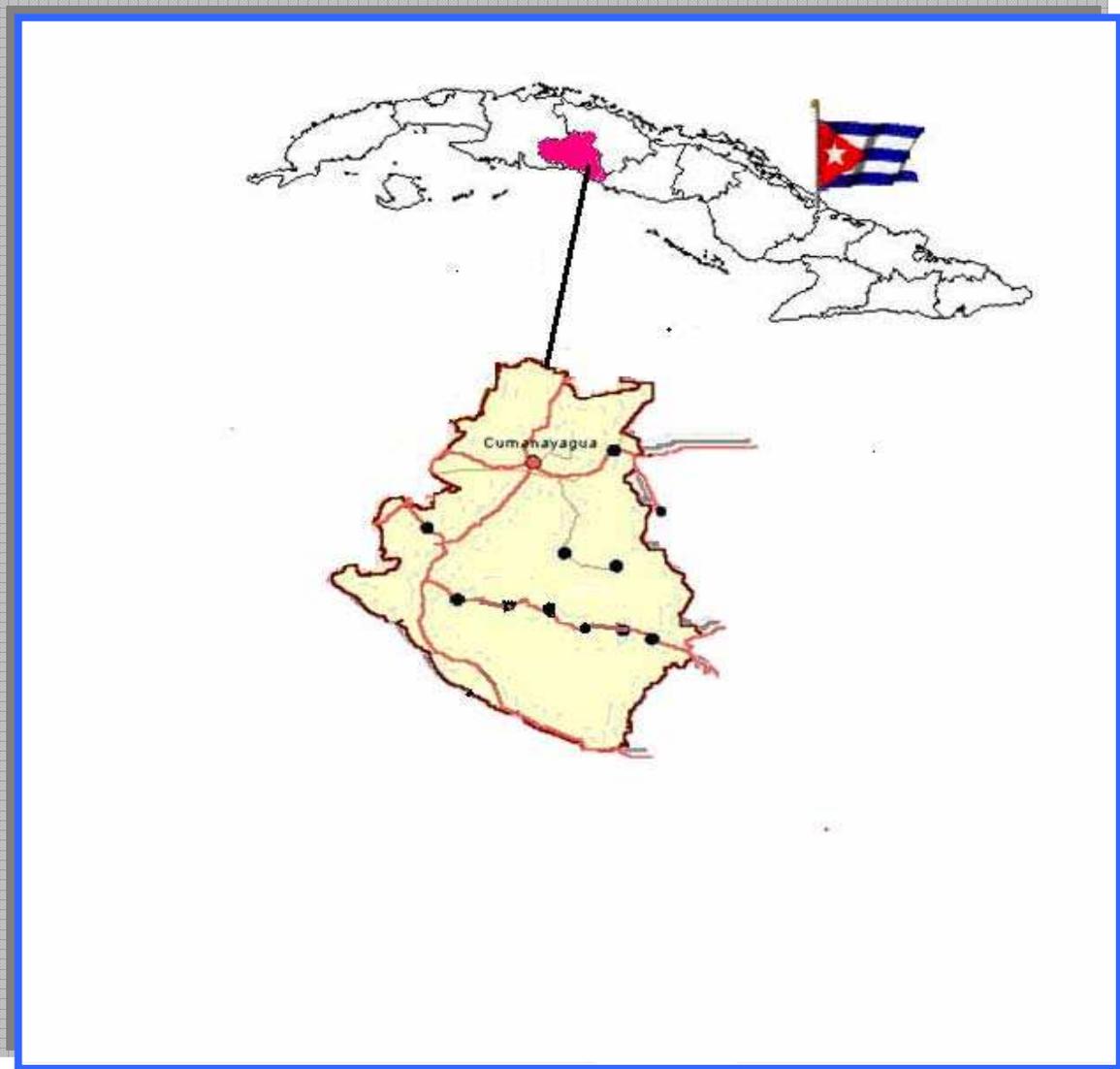


Anexo 3 ORGANIGRAMA CASA DE CULTURA HABARIMAO (012.T.3.5)



Anexo 4

Ubicación geográfica del municipio de Cumanayagua



Anexo 5

Matriz DAFO de la Casa de Cultura “Habarimao”

Debilidades	Amenazas
La casa no cuenta con una estrategia de comunicación institucional.	Incremento desmedido de la planta de trabajadores.
La casa no cuenta con un logotipo que la identifique.	La situación financiera de la institución adjunta a la Unidad Presupuestada Cultura Municipal, no aporta suficientes ingresos a las cuentas.
No existe un manual de procedimientos para preparar a los cuadros o a las reservas con relación al estilo de dirección de la institución.	El compromiso de la institución con actividades políticas que no generan ingresos, que origina afectaciones desde el punto de vista económico.
	La poca visión de la dirección con relación a las ventajas de concebir estrategias integradas.

Fortalezas

El reconocimiento y prestigio de la Casa a nivel municipal, provincial y nacional, dados por su exitosa trayectoria en el campo de la organización de eventos.

La experiencia adquirida a lo largo de más de 27 años de trabajo.

Los recursos humanos, por la selectividad de la Casa y por su profesionalidad, entrega, disposición, compromiso y calidad humana.

La Casa, como institución, Vanguardia Nacional del Sindicato de Trabajadores de la Cultura.

Oportunidades

El posicionamiento adquirido a nivel municipal y provincial.

La situación actual de las actividades culturales o de servicios en el municipio.

Las posibilidades de ingreso a las cuentas por la Política Cultural del país.

Anexo 6

Análisis de documentos

Objetivo: Estudiar los documentos rectores del Ministerio de Cultura en la gestión de la comunicación institucional en las casas de cultura.

- Indicaciones metodológicas para el sistema de casas de cultura
- El Programa de Desarrollo del Sistema de Casas de Cultura
- El Diagnóstico Sociocultural del territorio.
- El Convenio Colectivo de Trabajo
- El Reglamento Disciplinario correspondiente.
- La ley 81/2007
- Caracterización de la Casa de Cultura

Anexo 7

Guía de observación

Objetivo: Registrar la conducta de comunicación en la Casa de Cultura Habarimao, tanto de manera continuada como periódicamente.

1. Tipos de mensajes que predominan:

____ Humanos

____ Personales

____ Rumores

2. Canales que predominan:

- Reuniones
- Asambleas
- Entrevistas
- Matutinos
- Rumores
- Murales
- Cartas
- Circulares
- Teléfono
- Correo electrónico
- Encuentros informales
- Buzones de quejas y sugerencias
- Boletín
- Otros

3. Eficiencia de la retroalimentación

- Adecuada
- Poca adecuada
- Inadecuada

4. Nivel de información de los trabajadores

- Alto
- Medio
- Bajo

5. Nivel de participación de los trabajadores en las actividades de la institución

- Muy bueno
- Bueno

- Regular

-Malo

6. Relaciones interpersonales:

- de estrecha colaboración

- de confianza

- de respeto mutuo

- de distancia

- de enfrentamiento

- de predominio de la discrepancia

- de boicot u obstrucción de tarea

7. Clima laboral:

- armónico o antagónico

- solidario o competitivo

- tenso o relajado

Clima laboral: Cualidad surgida por la interacción de las condiciones de trabajo, la participación de los trabajadores, la comunicación institucional y las relaciones que se establecen en el proceso de producción y servicios que influye en la motivación, la satisfacción, el rendimiento laboral y el comportamiento disciplinado y productivo de los trabajadores, y en los resultados de la institución

8. Sentido de pertenencia de los trabajadores y conocimiento de la formación de la Identidad de la Casa (misión, historia, objetivos generales, identidad visual)

- Bueno

-Regular

-Malo

9. Orientación de la gestión de comunicación:

- hacia el exterior

- hacia el interior

- hacia el exterior y el interior

10. Nivel de prioridad de la actividad comunicativa en la Casa.

- Importante

- Poco importante

- Nada importante

11. Estado de la Imagen de la Casa:

- positiva o negativa

- fragmentada o integral

- intencional o espontánea

Anexo 8

Diario de comunicación

Objetivo: Obtener información sobre las actividades de comunicación de los trabajadores de la Casa de Cultura Habarimao, que registran la duración de las interacciones en que participan.

- Con quiénes interaccionan
- Sobre qué temas tratan
- Quién inicia el intercambio
- Redes utilizadas
- Dirección seguida
- Cantidad de comunicación

Anexo 9

Entrevista a directivos de la Casa de Cultura Habarimao

Objetivo: Conocer el estado del proceso comunicacional en la institución.

Respetado compañero, por implicaciones personales en la carrera de Comunicación Social del Centro Universitario Municipal de Cumanayagua de la Universidad Carlos Rafael Rodríguez de Cienfuegos, se está desarrollando una investigación dirigida a la comunicación institucional en la Casa de Cultura Habarimao. Se necesita acceda a la entrevista con la mayor sinceridad posible, en aras de contribuir a la exitosa terminación de la investigación. Se le agradece de antemano su colaboración. Muchas gracias.

Temas principales de la entrevista

1. Criterios sobre la comunicación en la Casa: utilidad y concepción de su gestión; vinculación de las políticas de comunicación con las políticas generales de la Casa; existencia de políticas de comunicación para reforzar la identidad, la cultura y la imagen de la institución.
2. Criterios sobre la estructura encargada de gestionar la comunicación.
3. Criterios sobre los recursos destinados a la comunicación en la Casa.
4. Criterios sobre la evaluación de la estrategia de comunicación de la Casa: criterios de medida; fortalezas y debilidades que enfrenta la comunicación; vías para mejorarla en caso de necesitarlo.
5. Criterios sobre la imagen que reflejan los medios masivos de comunicación del territorio sobre la Casa, y la que se han formado aquellas organizaciones con vínculo directo con la Casa; correspondencia con la realidad.
6. Papel de la comunicación para el fortalecimiento de la imagen institucional de la Casa.

Anexo 10

Encuestas al público

Objetivo: Conocer necesidades básicas de comunicación en el trabajo cultural y comunitario de la Casa de Cultura Habarimao.

Respetado público, por implicaciones personales en la carrera de Comunicación Social del Centro Universitario Municipal de Cumanayagua de la Universidad Carlos Rafael Rodríguez de Cienfuegos, se está desarrollando una investigación dirigida a la comunicación institucional en la Casa de Cultura Habarimao. Se necesita respuesta a la siguiente encuesta con la mayor sinceridad posible, en aras de contribuir a la exitosa terminación de la investigación. Se le agradece de antemano su colaboración. Muchas gracias.

Conoce Usted de las actividades de la Casa de Cultura Habarimao

Si ___ No ___

Con qué frecuencia visita la Casa de Cultura Habarimao

___ Semanalmente

___ Quincenalmente

___ Mensualmente

___ Siempre que hayan actividades

Por qué vía se informa de las actividades que realiza la Casa de Cultura Habarimao

___ Por la propaganda gráfica de la Casa de Cultura

___ Por murales informativos de la Casa de Cultura

___ Por Radio Cumanayagua

___ Por rumores de los vecinos

___ Por algún promotor cultural

___ Por boletines de la Casa de Cultura

Ha perdido la oportunidad de asistir a alguna actividad por no recibir la información

Si ____ No ____

Cuando ha asistido a una actividad previamente informada, se ha suspendido por algún motivo

Si ____ No ____ De se positiva la respuesta, qué se le ha comunicado

Cómo evalúa el nivel de comunicación de la Casa de la Cultura para con Usted como público

____ Buena

____ Regular

____ Mala

Anexo 11 Opinión del grupo de discusión 1

Variables	Integrantes																			
	1				2				3				4				5			
	M	B	R	M	M	B	R	M	M	B	R	M	M	B	R	M	M	B	R	M
	B			B																
Comunicación Institucional	X			X				X				X				X				
Comunicación interna	X			X				X				X				X				
Comunicación externa	X			X				X				X				X				
Públicos	X			X				X				X				X				
Mensajes	X			X				X				X				X				
Canales	X			X				X				X				X				
Pasos para la elaboración de la estrategia	X				X				X			X				X				
Diagnóstico estratégico		X					X		X				X				X			
Realidad del contexto institucional		X					X		X				X				X			
Acciones de implementación		X					X		X				X				X			
Presupuesto			X				X		X					X			X			
Retroalimentación		X					X		X				X				X			
Evaluación		X					X		X				X				X			
Total	7	5	1	0	6	1	5	1	6	7	0	0	7	5	1	0	7	6	0	0

Anexo 11 Opinión del grupo de discusión 2

Variables	Integrantes																			
	1				2				3				4				5			
	M	B	R	M	M	B	R	M	M	B	R	M	M	B	R	M	M	B	R	M
	B				B				B				B				B			
Comunicación Institucional	X				X				X				X				X			
Comunicación interna	X				X				X				X				X			
Comunicación externa	X				X				X				X				X			
Públicos	X				X				X				X				X			
Mensajes	X				X				X				X				X			
Canales	X				X				X				X				X			
Pasos para la elaboración de la estrategia		X				X				X				X				X		
Diagnóstico estratégico			X					X		X				X				X		
Realidad del contexto institucional	X				X				X				X				X			
Acciones de implementación		X				X				X				X				X		
Presupuesto			X					X			X				X				X	
Retroalimentación		X				X				X				X				X		
Evaluación		X				X				X				X				X		
Total	7	4	2	0	6	5	0	2	6	6	1	0	6	6	1	0	7	6	0	0

Anexo 12 Opinión cruzada de los grupos de discusión

Variables	Grupo 1				Grupo 2				Total			
	MB	B	R	M	MB	B	R	M	MB	B	R	M
Comunicación Institucional	5	0	0	0	5	0	0	0	10	0	0	0
Comunicación interna	5	0	0	0	5	0	0	0	10	0	0	0
Comunicación externa	5	0	0	0	5	0	0	0	10	0	0	0
Públicos	5	0	0	0	5	0	0	0	10	0	0	0
Mensajes	5	0	0	0	5	0	0	0	10	0	0	0
Canales	5	0	0	0	5	0	0	0	10	0	0	0
Total	30	0	0	0	30	0	0	0	60	0	0	0
Pasos para la elaboración de la estrategia	3	2	0	0	1	4	0	0	4	6	0	0
Diagnóstico estratégico	0	4	0	1	0	3	1	1	0	7	1	2
Realidad del contexto institucional	0	4	1	0	2	3	0	0	0	7	1	2
Acciones de implementación	0	4	1	0	0	5	0	0	0	9	1	0
Presupuesto	0	3	2	0	0	1	3	1	0	4	5	1
Retroalimentación	0	4	1	0	0	5	0	0	0	9	1	0
Evaluación	0	4	1	0	0	5	0	0	0	9	1	0
Total	3	25	6	1	3	26	4	2	4	51	10	5