



Universidad de Cienfuegos
Carlos Rafael Rodríguez

Tesis de Grado en opción al título académico
de Licenciado en Comunicación Social.

Diagnóstico de Comunicación Interna en el
estudio de grabaciones
Eusebio Delfín en Cienfuegos.

Autora: Nancy Delfina Gómez Reyes

Tutora: MSc Ingrid Arias Cardulis

Junio 2012

Dedicatoria

Con un amor infinito, a mi familia toda.

A mis padres por ser ejemplo y estar presente en mi vida siempre.

A mi hermana, motivadora de mis estudios.

A mi hijo, "mi vida y orgullo".

A mi esposo, compañero de los años, amor y amigo.

Agradecimientos

En este espacio, que es muy reducido para abarcar realmente su valor, quisiera expresar mi gratitud a todos los que de una forma u otra pusieron un poquito de algo suyo para que este trabajo llegara a su feliz término.

A los trabajadores del estudio de grabaciones Eusebio Delfín, y en especial mis compañeros del Hostal por asumir con responsabilidad mi labor para que yo pudiera salir adelante en el trabajo de curso. Esta investigación constituye mi modesto aporte a este lugar donde ha madurado mi formación laboral y profesional y me abrió las puertas a nuevos retos de envergadura y responsabilidad. Es mi contribución a las enseñanzas recibidas, ejemplo, espíritu de sacrificio, disciplina, abnegación y entrega ante el trabajo, tanta solidaridad y cariño. Confío en que cada uno de los resultados de este informe será utilizado por la organización como una herramienta de trabajo en aras de ser cada día mejores.

A los profesores y trabajadores en general de la Facultad de Comunicación, por darnos esta posibilidad de convertirnos en mejores comunicadores, mejores profesionales y mejores personas.

Gracias, profesores: Ingrid, Evidio, y Maria de los Ángeles.

Muy especial agradecimiento para la profesora Esperanza Madruga, que con la maestría que la caracteriza, rigor, y cariño a la vez, siempre me supo dar la respuesta correcta para continuar el camino deseado.

A todos...Muchas gracias.

Resumen

En el entorno actual gestionar la comunicación es una decisión inaplazable para cualquier tipo de organización. Es preciso contar con un diagnóstico que le permita a la organización dar respuesta a sus problemas. Particularmente en Cuba, este tipo de estudio ha tomado auge en las empresas que se encuentran en perfeccionamiento empresarial en busca del mejoramiento en sus procesos.

En tal sentido, la presente investigación, ha fundamentado teóricamente el estudio diagnóstico de la comunicación interna en el estudio de grabaciones Eusebio Delfín en Cienfuegos, con el objetivo general de favorecer los procesos organizacionales que en él se desarrollan; y así contribuir a cumplir su misión y lograr una mayor satisfacción de su público interno para motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno donde el cambio es cada vez más rápido.

Así que, la metodología empleada se acoge al paradigma cualitativo, así como a las técnicas y métodos propios de ello: la revisión documental, entrevista en profundidad, observación participante.

La realización de esta investigación aportará a la organización una base teórica-metodológica que permitirá considerar aspecto esencial en la toma de decisiones, y la evaluación de su estado actual para mejorar su realidad desde el punto de vista comunicativo

Palabras Clave: comunicación, perfeccionamiento empresarial, diagnóstico de la comunicación interna

Summary

In the current environment, manage communication is a decision that can not be postponed for any organization. Must have a diagnosis that allows the organization to respond to their problems. Particularly in Cuba, this type of study has been gaining strength in the companies that are in business improvement in pursuit of improvement in their processes.

In this regard, the present investigation, theoretically substantiated the diagnostic study of internal communication in the recording studio Eusebio Delfín in Cienfuegos, as the overall objective to support the organizational processes that take place inside, and so help fulfill its mission and greater satisfaction of their domestic audience to motivate your team and retain the best in an environment where change is increasingly rapid.

So the methodology is hosting the qualitative paradigm and the techniques and methods of this: the literature review, in-depth interviews, participant observation.

Conducting this research will provide the organization with a theoretical-methodological basis which will be considered essential in making decisions and evaluating your current state to improve its reality from the point of view of communication

Keywords: communication, business improvement, diagnosis of internal communication

Índice

| | |
|--|-----------|
| Introducción..... | 1 |
| Capitulo No. I. Fundamentos Teóricos..... | 4 |
| 1.1 La teoría de la Comunicación como disciplina..... | 4 |
| 1.1.2 Elementos que intervienen en la comunicación..... | 5 |
| 1.1.3 La comunicación en las organizaciones..... | 8 |
| 1.1.4 La relación de la cultura con la organización..... | 9 |
| 1.1.5 Los elementos de la cultura en las organizaciones.-..... | 10 |
| 1.1.6 Los recursos simbólicos de la organización..... | 12 |
| 1.1.7 La ARS de la comunicación derivada de la Comunicación Organizacional..... | 14 |
| 1.2 La Comunicación Interna..... | 15 |
| 1.3 Los públicos. Su definición y segmentación..... | 18 |
| 1.3.1 Los públicos internos y externos..... | 18 |
| 1.4 El Diagnóstico..... | 19 |
| 1.4.1 El diagnóstico para el éxito de la organización. | 23 |
| 1.4.2 Condiciones para llevar a cabo el diagnóstico..... | 24 |
| Capitulo No II. Metodología de la Investigación..... | 26 |
| 2.1 Tema de la investigación..... | 28 |
| 2.2 Diseño de la investigación..... | 28 |
| 2.2.1 Problema científico..... | 28 |
| Objetivo general..... | 28 |
| 2.2.2 Objetivo específico..... | 28 |
| 2.2.3 Idea a defender..... | 28 |
| 2.2.4 Población y muestra..... | 28 |
| Tipo de investigación..... | 29 |
| 2.3 Métodos y técnicas..... | 29 |
| 2.3.1 Métodos del nivel teórico..... | 29 |
| 2.3.2 Métodos del nivel empírico..... | 29 |
| 2.3.3 Descripción de los instrumentos..... | 30 |

Capítulo No III. Análisis de Resultados.....33

| | | |
|--------|--|----|
| 3.1 | Canales..... | 33 |
| 3.3.1 | Correo electrónico..... | 34 |
| 3.3.2 | Chat..... | 34 |
| 3.3.3 | Teléfono..... | 35 |
| 3.3.4 | Internet..... | 35 |
| 3.3.5 | Murales..... | 35 |
| 3.3.6 | Consejo de dirección..... | 36 |
| 3.3.7 | Reuniones de áreas..... | 38 |
| 3.3.8 | Asamblea sindical..... | 38 |
| 3.3.9 | Los matutinos..... | 40 |
| 3.3.10 | Intercambio interpersonales informales..... | 41 |
| 3.3.11 | Flujo de comunicación..... | 41 |
| 3.4 | Mensaje..... | 43 |
| 3.5 | Vinculación de la comunicación con la cultura y la organización..... | 45 |
| 3.6 | Elementos básicas de la organización | 45 |
| 3.7 | Valores compartidos | 46 |
| 3.8 | Imagen de la organización estudio de grabaciones..... | 49 |
| 3.9 | Métodos de trabajo y estilos de dirección..... | 49 |
| 3.10 | Motivación y satisfacción de los trabajadores | 50 |
| | Conclusiones..... | 53 |
| | Recomendaciones..... | 55 |
| | Bibliografía..... | 56 |

Anexos

Introducción

Las organizaciones humanas han comenzado a reconocer el valor de la comunicación como recurso estratégico para desarrollarse y sobrevivir en un mundo altamente competitivo y abierto; un espacio donde las estructuras mentales cerradas y aisladas impiden la toma de decisiones, la confrontación, el diálogo franco, la valoración de acciones individuales y colectivas y las relaciones armónicas.

Han comprendido que su supervivencia como grupo depende del estado en que se encuentren los objetivos de la organización, pero también de los objetivos personales de quienes la componen y su nivel de motivación; de ahí la importancia de un proceso comunicativo que sea el eje motivador que facilite la interacción y mejore las condiciones y conductas del grupo.

La carencia de diagnósticos de comunicación al interior de la organización, la falta de canales de comunicación o la sub utilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. La existencia de estrategias de comunicación, es además, un elemento indispensable para no perder la coherencia entre las acciones que se realizan al interior de la organización con la realidad del entorno.

Estar preparados para enfrentar las contingencias de la época actual es hoy una de las mayores preocupaciones de directivos y trabajadores en las organizaciones a nivel mundial. Cuba no está ajena a esto, ahora que las empresas cubanas están en fase de perfeccionamiento de su gestión, sus organizaciones se preparan utilizando diferentes modelos de cambio en los que la comunicación constituye una constante, ello no es una coincidencia vana. Desde hace más de siete décadas las investigaciones realizadas en este campo han demostrado que la comunicación es la actividad que sustenta las

relaciones entre las personas, por lo que en el ámbito de las organizaciones ésta constituye el pilar de todos los procesos que se desarrollan. De modo que es fácil entender por qué cada vez son más los líderes que enfocan su gestión en tratar de desarrollar una Comunicación Interna eficaz.

La figura del Departamento Gestor de Comunicación Interna no ha sido percibida como algo fundamental en muchas organizaciones, se incluye la que aborda este estudio; donde nunca antes se había prestado una especial atención al tema de la Comunicación Interna en la organización.

Esta investigación se puede catalogar como pionera en el abordaje del tema en el estudio de grabaciones Eusebio Delfín, lo que le confiere a este trabajo un carácter novedoso y de un valor inestimable para el desarrollo del buen funcionamiento de la comunicación interna en la organización.

La mejora de los procesos de comunicación constituye una importante vía para la optimización de los procesos organizacionales, la dirección de ésta organización nunca antes había trabajado con conocimientos científicos del tema, por lo que ha decidido concentrar esfuerzos y dedicarse al estudio de este proceso en su interior. Se decide realizar un primer acercamiento al tema, partiendo del reconocimiento y análisis previo del estado causal en la organización.

Es necesario destacar que el aporte fundamental de la presente investigación no está en el orden teórico-metodológico, sino en la aplicabilidad que tendrán sus resultados para mejorar el desempeño de la organización partiendo del análisis de los temas que presentan dificultad para el buen desarrollo de la comunicación interna.

El estudio se trazó como objetivos general diagnosticar la comunicación interna en el estudio de grabaciones e identificar los elementos más significativos tanto positivos como negativos para lograr una buena comunicación interna.

Se consultaron referentes para la conformación de la base de los presupuestos, de los fundamentos teóricos, metodológicos. En tal sentido se destacan las tesis realizadas en la Facultad de Comunicación de la Universidad de Cienfuegos.

La revisión documental, entrevista en profundidad, y la observación participante, fueron los instrumentos aplicados con la finalidad de conocer el estado de la comunicación interna del estudio de grabaciones Eusebio Delfín.

El informe quedó estructurado en tres capítulos: En el capítulo primero se expresan los sustentos teóricos del estudio. En el capítulo segundo donde aparece el diseño metodológico de investigación, las técnicas y los instrumentos utilizados para medir el estado de la Comunicación Interna de la organización. El tercer capítulo describe el resultado de la investigación según las técnicas aplicadas y la evaluación del diagnóstico. También se refiere a su aplicación en la organización.

Capítulo No I. Fundamentos Teóricos de la Investigación

En este capítulo se expresan los sustentos teóricos de la investigación, basado en de los diferentes conceptos de los estudiosos del tema, al que se adscribe la autora para realizar un diagnóstico de la Comunicación Interna en el estudio de grabaciones Eusebio Delfín.

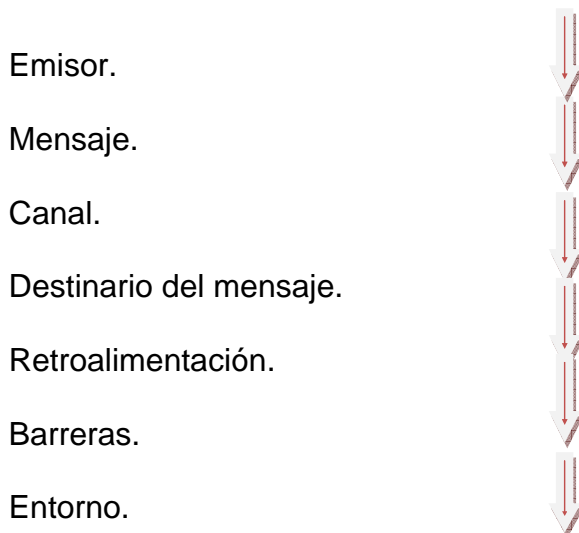
1.1 La Teoría de la Comunicación como disciplina.

La teoría de la comunicación es una disciplina abierta, por una parte, al estudio del intercambio de información que está al servicio de fines biológicos (compartidos por muchas especies, incluida la humana) y por otra parte, al estudio de la comunicación que está al servicio de fines específicamente humanos, ligados a la existencia de la sociedad, la cultura y los valores.

Desde otro punto de vista la teoría de la comunicación también se abre al estudio de objetos muy diversos: en la tarea comunicativa se recurre al empleo de sustancias materiales sobre las que se actúa para producir expresiones: se maneja la energía de cuya modulación proceden las señales, e intervienen instrumentos biológicos o tecnológicos para hacer posible la interacción comunicativa. Tales operaciones sobre el mundo objetivo son solidarias con otras de carácter cognitivo, merced a las que pueden entrar en juego las representaciones. Esta enumeración de componentes de la comunicación muestra que la regulación del proceso comunicativo intervienen las leyes de la física, de la biología y de la psique; y en el caso de la comunicación humana, además, las constricciones sociales y los sistemas de valores.

El punto cardinal de la comunicación radica en entender el proceso comunicativo en toda su magnitud. Este es dinámico por naturaleza, comprende la producción y distribución de mensajes de ida y regreso, del emisor a su receptor y viceversa.

1.1.2 Elementos que intervienen en el proceso de comunicación



- Emisor: Fuente que elabora o produce el mensaje. Es el responsable del mensaje. Puede ser una institución, el equipo directivo o una dirección específica dentro de ella. Cualquier ente que tenga la intencionalidad de circular un mensaje para generar comportamientos en públicos específicos.
- Mensaje: Conjunto de códigos usados por el emisor con una intencionalidad, entendiendo por código un conjunto de signos y reglas que conforman representaciones y significados sociales.
- Canal: Es el vehículo mediante el cual el mensaje llega al destinatario, el soporte físico en que se expresa o manifiesta el mensaje.
- Destinatario del mensaje: Es el ente que recibe el mensaje.
- Retroalimentación: se trata del proceso mediante el cual el emisor o fuente del mensaje recibe la reacción del destinatario.
- Barreras: Son aquellos elementos que pueden estar, tanto en el contexto en que se emite el mensaje como en el soporte en el que es transmitido, que alteren los códigos; o pueden ser que los propios códigos con que está elaborado el mensaje resulten no ser compatibles con los del receptor.
- Entorno: Es el espacio o contexto donde tiene lugar el proceso de comunicación. El entorno puede ser público o privado, ser interpersonal, grupal, institucional y masivo. El entorno determina la existencia de unos

- códigos preexistentes, de unos modos de dialogar, define canales y modos de comunicar.

En todo proceso de comunicación intervienen como elementos necesarios el Emisor, Mensaje, Receptor para que exista la comunicación. Pero, el proceso se ha ido perfeccionando y se han agregado otros elementos de suma importancia como la codificación y la decodificación de los mensajes, el ruido, la retroalimentación, las mediaciones. Por otra parte, algunos autores arriban a concepciones más elaboradas y actuales, al considerar que la comunicación es lo que el receptor entiende, no lo que el emisor dice y que, la comunicación no se da en el momento que mandamos información, sino cuando ésta ya ha sido recibida, interpretada y comprendida.

Resulta difícil establecer una selección de los modelos de la comunicación más relevantes. Los más significativos son: los de Lasswell, Schannon, de Schramn, de Jakobson, y de Maletzke. A excepción del modelo de Jakobson los demás son considerados como modelos básicos de la comunicación colectiva. El modelo de Lasswell puede encuadrarse en la ciencia política, en su tiempo sirvió para establecer las bases de los estudios de la comunicación. El modelo de Schannon corresponde a la teoría matemática de la comunicación, desempeñó un papel semejante al de Lasswell en el afianzamiento de la teoría de la comunicación, en él se estudia el fenómeno de la comunicación a partir de la metodología de las denominadas “ciencias exactas”. El modelo de Schramn hay que situarlo en el ámbito de la sociología, es la más clara constatación de los avances de los Mass Communication Research.

Manuel Martín Serrano propone un modelo dialéctico para el estudio de los sistemas de comunicación, él entiende la comunicación humana como un sistema que tiene las características siguientes:

- a) Intervienen componentes cuyas relaciones están organizadas.
- b) Sus componentes son heterogéneos y asumen funciones diferenciadas durante el proceso comunicativo.
- c) Persigue algún fin.

Según plantea Martín Serrano, el Sistema de Comunicación no es completamente autónomo; funciona abierto a las influencias exteriores de otros sistemas no comunicativos. Las influencias de los sistemas no comunicativos controlan en mayor o menor grado el funcionamiento del sistema de comunicación y a su vez el propio sistema de comunicación afecta al funcionamiento de los otros sistemas con los que está relacionado, el más importante de estos, (con los que establece interdependencia), es el sistema social.

En el presente estudio la autora se adscribe al modelo teórico de Manuel Martín Serrano, pues este favorece la comunicación e intercambio con el público interno lo que permitirá la retroalimentación de quienes apliquen el diagnóstico propuesto. Teniendo en cuenta que con esta investigación se pretende realizar un diagnóstico relacionado con la comunicación interna en el estudio de grabaciones Eusebio Delfín de Cienfuegos.

El primer problema que se enfrenta al estudiar esta disciplina es precisamente profundizar en torno a su objeto de estudio. La variedad de matices e interpretaciones presenta una gama diversa, pero casi todos los autores coinciden en centrar su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la organización y al fortalecimiento de su identidad.

Para la reflexión a realizar es válido considerar la conceptualización que ofrece Horacio Andrade sobre la comunicación organizacional. Este autor plantea tres acepciones del término. La primera como fenómeno donde *la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio*. La segunda, la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente *la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre estas y su medio*. La tercera y última, *“la comunicación organizacional como conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los*

miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos” (Fernández Collado, Carlos., 1991).

1.1.3 La comunicación en las organizaciones

Comienza a hablarse de comunicación organizacional en los años cincuenta, pero no es hasta la década de los setenta, con la publicación del libro *Comunicación en la organización*, del especialista norteamericano Charles Redding, cuando por vez primera se aborda de manera teórica el estudio de la Comunicación Organizacional.

El objeto de estudio de la joven disciplina es paradójicamente tan antiguo como la sociedad humana, pues trata justamente de la comunicación entre los hombres, y esta por tanto estrechamente vinculada a los procesos de interrelación en el logro de objetivos comunes en agrupaciones sociales.

En el transcurso de los años 80 del pasado siglo se fue tomando conciencia, especialmente en Norteamérica, de la creciente competencia japonesa, primero de la invasión de sus productos y después de la de sus mismas fábricas. Poco a poco se fue viendo que la mayor productividad de la empresa japonesa en muchos campos de la producción industrial no provenía tanto de mejoras tecnológicas u organizativas como de situaciones culturales que hacían posible o fijaban algunas conductas específicas basadas en determinados elementos.

En Cuba se ha definido la comunicación organizacional o institucional (declarando similitud en ambos términos) *“como la comunicación de la organización o institución con sus públicos. Proceso de intercambio de mensajes que se produce a lo interno y externo de ésta, entre personas que juegan diversos roles y ocupan posiciones específicas; y que tienen lugar durante su desempeño dentro de su entorno, independientemente de que ese intercambio de mensajes responda o no a una gestión de la comunicación”*. (Martínez Nocedo, Yamirla. Editorial Logos, La Habana, 2009). Es a esta última definición a la que se adscribe la autora porque su investigación está encaminada a elaborar un diagnóstico de la Comunicación Interna que modifique favorablemente la comunicación en los públicos internos.

La utilidad de la comunicación está dada por las funciones que realizan en las organizaciones. (Trelles Rodríguez, Irene., 2001, pp. 1-4).

1.1.4 La Relación de la cultura con la organización

La cultura de una sociedad no está formada solamente por las grandes elaboraciones como la lengua o la música, supone tanto un sistema compartido de respuestas como un diseño social de la conducta individual. Para saber si un rasgo de la vida del grupo es cultural tendremos que fijarnos en tres características intrínsecas de lo cultural:

- 1) Si se comparte socialmente, pues la cultura no es individual, es por definición social.
- 2) Si se transmite, lógica consecuencia de su carácter social perdurable.
- 3) Si requiere aprendizaje, pues la cultura inicialmente no se tiene de manera innata, se recibe por interacción con otros que la poseen, en un proceso que denominamos de socialización.

Desde hace unos años se ha hecho común hablar de la cultura de la empresa y de la cultura de las organizaciones. El uso de esta expresión está en consonancia con los intentos de ir más allá de la consideración sistémica de las organizaciones. Se tiende a verlas como entidades con un cierto grado de permanencia, en la que es posible ir distinguiendo un conjunto de elementos conexos en equilibrio formando un todo con una determinada autonomía; aunque sin olvidar que entre todos estos elementos hay una cierta determinación de la conducta de los miembros.

La aplicación exhaustiva del término cultura a las organizaciones proviene en buena parte de la progresiva expansión de un mercado mundial y la consiguiente generalización del choque o contraste entre organizaciones económicas cuyas diferencias parecían reducirse a aspectos culturales.

1.1.5 Los elementos de la cultura en las organizaciones

La cultura en las organizaciones esta compuesta por elementos que la caracterizan, y estos son:

- 1) Las técnicas: el uso de instrumentos y los conocimientos objetivos de la realidad, el know how.

- 2) El código simbólico: como elemento aparente, más característico, plasmado en el lenguaje.
- 3) Los modelos de la realidad: las ideas generales que dan explicación de la vida y de los modos de actuar.
- 4) El mundo normativo: conjunto de creencias, valores, normas y sanciones.

Por tanto, en el estudio de las organizaciones, la cultura debe referirse, igualmente, a las percepciones generales duraderas de las características definitorias de la conducta de sus miembros. La función de la cultura de la organización no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos.

Según Kreps (1992), son cuatro los atributos claves de la cultura organizacional:

- 1) Los valores, filosofías y creencias compartidas de la actividad de la organización, que ayudan a los miembros a interpretar la vida organizativa y están frecuentemente plasmados en slogans.
- 2) Los héroes: miembros de la organización que mejor personifican los valores sobresalientes de la cultura.
- 3) Los ritos y rituales: las ceremonias que los miembros de la organización realizan para celebrar y reforzar los valores y héroes de la vida organizativa.
- 4) Las redes de trabajo de la comunicación cultural: canales informales de interacción que se usan para la inductación de los miembros en la cultura de la organización.

Por otra parte, al estudiar la cultura de una organización determinada, no se puede olvidar que siempre hay que considerarla totalmente inmersa en una sociedad, caracterizada por una cultura general, presente en todos los aspectos de la organización e influyendo continuamente en su “cultura organizacional”.

Otros autores concentran a las funciones en áreas muy específicas de la organización. Fernández Collado habla de tres funciones: producción; innovación y mantenimiento. A la función de producción atribuye la preocupación por la eficiencia, racionalidad y programación cuidadosa de bienes y servicios; a la innovación, la introducción de ideas o proyectos nuevos, e identifica dos tipos de innovación: de la organización y en la organización.

Procesos que requieren cambios en los comportamientos de los individuos, en los cuales la comunicación ocupa un papel primordial.

Según plantea Gagliardi, “la cultura distingue a una organización de otra y orienta sus decisiones”, lo que quiere decir que le confiere su identidad (aquello que la hace ser lo que es) y define su propio estilo de hacer frente a los problemas derivados de su funcionamiento interno y de su adaptación externa. “Cultura es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural”.

Un sistema cultural es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en que se manifiestan dichos valores y creencias.

Las creencias son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. Es lo que las personas que integran un sistema cultural aceptan como cierto.

Los valores son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural, y que influyen en su comportamiento. Son las pautas deseables de conducta individual y colectiva, y proporcionan parámetros que determinan qué conductas deben ser premiadas y cuáles castigadas. A diferencia de las creencias, los valores se mueven y se manifiestan en el plano emocional. Las creencias se aceptan racionalmente; con los valores se produce una identificación emocional.

En el sistema cultural tenemos, por tanto, que la cultura se constituye por los valores y las creencias de las personas que forman parte de él, y un conjunto de manifestaciones culturales que son las expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan los valores y creencias básicos de sus miembros.

- Manifestaciones conceptuales simbólicas: son todas las maneras con las que se pretende explicar o representar, objetiva o subjetivamente, al hombre, al mundo, a lo suprasensible y a las relaciones que se generan entre ellos. La ideología, la filosofía, la ciencia, el arte, el mito y la religión se ubican en esta categoría.

- Manifestaciones conductuales: son las pautas de comportamiento y de interacción de los miembros del sistema cultural.
- Manifestaciones estructurales: son aquellas que de una manera directa pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural. Incluyen el marco normativo, las relaciones de producción, la estructura del poder, las formas de operación y la estructura social, entre otros elementos.
- Manifestaciones materiales: comprenden todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural.

Entre la cultura (valores y creencias) y las manifestaciones culturales se da una relación de interdependencia dinámica: por una parte, la cultura se refleja en sus manifestaciones; por otra, las manifestaciones alimentan y enriquecen a la cultura. Si se produce un cambio fuerte en el sistema de valores y creencias, las manifestaciones se alterarán en mayor o menor medida. Si se produce un cambio significativo en alguna manifestación relevante, o un grupo de ellas, los valores y creencias se verán afectados tarde o temprano.

1.1.6. Los recursos simbólicos de la organización

Para entender qué es la administración de recursos simbólicos (ARS) comencemos por analizar tres conceptos: símbolos, recursos simbólicos y administración de esos recursos.

La forma tradicional se refiere a los símbolos como formas no literales de representación, a usos del lenguaje y a otros medios de comunicación que persiguen la sugestión o la intuición. La forma moderna los asocia a una representación directa y literal, confiriéndole una función meramente indicativa, confundiéndolo con el signo (en su sentido más amplio y general).

El uso que daremos aquí a la palabra “símbolo” corresponde al enfoque tradicional, que lo relaciona con una forma de comunicación intuitiva, emotiva y expresiva, más que racional, conceptual y lógica.

Aplicado a la organización, puede decirse que son símbolos todos los objetos, frases, palabras, animales, colores, figuras, personajes, rituales, relaciones

espaciales, que reflejan el “sustrato inconsciente” de la misma, y que representan sus valores y principios más arraigados.

El “mito”, referido al ámbito organizacional, serían aquellas interpretaciones simbólicas del origen y desarrollo de la organización, que conforman una especie de “historia sagrada”, con sus héroes, batallas, monstruos, gestas y todos los elementos que explican figurativamente por qué y cómo la organización llegó a ser lo que es.

Cualquier organización tiene, entonces, sus propios símbolos, mitos, ritos y héroes; descubrirlos y aprovecharlos es fundamental para crear, reforzar o modificar su cultura. Muchos de estos símbolos no son exclusivos de la organización, sino que forman parte del “aparato simbólico” universal, nacional, regional, local o social. Sin embargo, la penetran, se enraízan en ella e influyen notablemente en su filosofía y en su comportamiento. Otros, por el contrario, sí se generan en ella misma, derivan de su propia historia y de sus características.

En conjunto, tanto la simbología asimilada como la propia, integran los recursos simbólicos de la organización. El sueco Per Olof Berg habla de tres géneros de recursos simbólicos: históricos, políticos y ceremoniales.

Dentro de los primeros se incluyen la historia de la organización, sus mitos, sus héroes, sus batallas, sus gestas, sus incidentes críticos, y todo aquello que constituye tanto su historia “oficial” como su historia “sagrada”. Los políticos están formados por los valores, normas, estándares, creencias, etc, es decir, por lo que la gente de la organización y la organización misma consideran bueno y deseable, porque ha demostrado su efectividad en la solución de problemas y en la implantación de acciones exitosas. Por último, los ceremoniales incluyen las diferentes clases de ritual, fechas y eventos significativos para la organización, y los “ritos de paso”, es decir, los rituales que se realizan para “iniciar” a los nuevos, o bien para manifestar el tránsito de una situación a otra (por ejemplo, un ascenso o un cambio de funciones).

Entonces, el objetivo de la ARS es crear, reforzar o cambiar los valores organizacionales, de modo que el personal los conozca, los acepte, los asuma y oriente su conducta hacia su aplicación dentro del ámbito laboral. Para ello, la

ARS recurre al manejo de los símbolos, mitos y ritos que representan a estos valores.

1.1.7 La ARS de la comunicación derivada de la cultura organizacional

La persona que tiene la principal responsabilidad de la ARS es el director general de la organización. Para llevar a cabo esta tarea, requiere de la asesoría por parte de un especialista, o de un equipo de ellos, los cuales pueden ser consultores externos, internos, o una combinación de ambos.

En lo interno, cuenta con especialistas en comunicación, capacitación, relaciones públicas y publicidad. Ellos deben trabajar, coordinadamente, bajo su supervisión directa, a fin de que las acciones que cada uno emprenda dentro de su propio campo de especialidad, sean congruentes y apunten a la misma dirección.

Los recursos con que deben contar estos especialistas son:

- a) Dominio de los principios y herramientas del diagnóstico cultural.
- b) Conocimiento básico acerca del simbolismo en general.
- c) Conocimiento amplio y profundo de la cultura, de su organización y de los símbolos, mitos y ritos por los que se expresa.
- d) Comprensión de las relaciones entre esa cultura y los objetivos y características de la organización.
- e) Comprensión de las relaciones entre la cultura de la organización y la cultura de la sociedad en la que esta se inserta.
- f) Comprensión de la dinámica de la cultura y conocimiento de los medios y símbolos a través de los cuales pueden acelerarse, frenarse o modificarse su curso.
- g) Capacidad para comprender y aplicar los principios básicos de la ARS.

Por otro lado, la dirección general debe impulsar la formación de “gerentes simbólicos” para que ellos se conviertan en los principales administradores de los recursos simbólicos de la organización, y contribuyan con sus respectivos equipos de trabajo al cumplimiento de los objetivos establecidos, de una forma más amplia y rica que con la mera utilización de los recursos administrativos tradicionales.

La ARS puede implantarse con más facilidad en organizaciones que tienen una cultura fuerte. Cuando la cultura es débil, hay que empezar por definir los valores

que se desea alcanzar, para pasar después a la planeación y promoción de un movimiento integral de la organización en pos de ellos.

1.2. La comunicación interna

La comunicación interna como externa son dimensiones esenciales que componen la comunicación organizacional y han sido diversas también las conceptualizaciones al respecto. Por ejemplo, la que define la comunicación interna como el (Marín en Trelles, 2001: 43);

En sus inicios las organizaciones surgieron con un enfoque predominantemente interno, pues no les preocupaba el entorno que les rodeaba. Pero con la aparición de la competencia y la economía de mercado por un lado, y el compromiso social por el otro, las instituciones comenzaron a prestar importancia al medio que les rodeaba, y con ello a la comunicación externa.

A los efectos de esta investigación, se entenderá como comunicación interna a la comunicación que se desarrolla dentro de la organización y que persigue complementar la obtención del objetivo social de la misma. Está compuesta por el conjunto de acciones que se generan y se ejecutan en su interior, a fin de crear y mantener las óptimas relaciones entre sus miembros, apoyados en los medios de comunicación que les permita mantener a los trabajadores informados, motivados e integrados.

Comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Para ello, primeramente, resulta importante implementar diagnósticos y planificaciones participativas. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay feedback y se pierde el sentido. Si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar muy bien la información que no le interesa a nadie y además se trunca otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo. Externa es (Muriel y Rota, 1980: 305).

La comunicación interna sirve a que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos, se vincula con la motivación personal. Ignorar los planes generales de trabajo suele conducir a la fragmentación y al desconocimiento del sentido de las propias acciones en una organización.

Por estas razones, toda institución debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia. Con este objetivo se desarrolla en las organizaciones la comunicación interna. (Sagayo, s/f).

La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización, es por ello que es tan importante para los empleados como para la dirección. En las instituciones actuales, es de gran utilidad hacer llegar a los trabajadores la suficiente información, a fin de que sientan implicados en los distintos proyectos y, además, hay que contar con su opinión. “La responsabilidad de iniciar y mantener una buena comunicación recae en los directivos” (García, s/f).

Como se ha expresado, la comunicación interna es la comunicación dirigida al público interno, es decir, al trabajador y nace como respuesta a las necesidades de las instituciones de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Teniendo en cuenta esta función, puede afirmarse que la comunicación interna permite:

- “Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.
- Informar individualmente a los empleados.

- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación a todas las escalas” (Del Hoyo s/f,)

Todo lo anterior favorece la calidad de vida laboral, el aumento de la productividad y el incremento de la competitividad de los trabajadores. De ahí que en la búsqueda de la calidad total, la comunicación aparezca como un elemento

fundamental, haciéndose cada vez más necesaria la planificación de los medios de comunicación y el uso adecuado en las estrategias de comunicación, de tal modo que condicionen una óptima eficacia de los mensajes.

En este contexto, poner en marcha un servicio de comunicación interna es un reto para una organización, puesto que debe proceder a crear un aparato para desarrollar esta función, su servicio y sus estrategias. Para que la gestión de la comunicación interna sea posible, debe estar integrada en los procesos organizacionales, en especial los de toma de decisiones; es decir, en las fuentes de información de carácter estratégico. Será necesario que el servicio de comunicación interna esté subordinado de forma muy dinámica y organizada a los objetivos, planes y proyectos que emergen de la dirección de la organización para poder asegurar la información interna y posibilitar el desarrollo de la imagen e información creadora de identidad para todos los miembros.

Varios son los componentes que, al interior de una organización, permiten la fluidez de la comunicación; canales, flujos, redes, mensajes, componen un entramado que debe ser identificado e investigado con el objetivo de planificarlos correctamente y encauzarlos en función de contribuir al mejor desenvolvimiento de los objetivos y la gestión empresarial. Diagnosticar el estado de estos componentes de la comunicación interna es una tarea de primer orden para todo especialista en comunicación en una organización.

Antes, es necesario partir de una conceptualización de estos elementos; a continuación se enuncian de manera independiente, siendo saludable aclarar que en la práctica están estrechamente relacionados, es decir que operan de manera

interdependiente, por lo que resulta desacertado concebirlos aisladamente. En este caso la separación se usa como recurso para una mejor comprensión.

1.3 Los públicos. Su definición y segmentación

¿Qué son los públicos? Un público puede ser definido como un conjunto de personas u organizaciones que, por su vinculación con la entidad o actividad, constituyen un interés para la comunicación. En efecto en el desarrollo de sus actividades, múltiples y variadas, y aún en su mera existencia, las organizaciones

afectan o son afectadas por personas o colectivos de personas cuyas conductas y opiniones positivas son completamente necesarias.

Los públicos se clasifican en:

1.3.1 Públicos internos: están unidos por su integración a la organización y están bajo el control administrativo de su equipo de dirección. Estos se segmentan:

Primer grupo: Directivos de primer nivel: aquí se encuentran el director general, directores de área y reguladores a nivel de dirección (jurídico, auditorías, seguridad informática, entre otros).

Segundo grupo: Directivos de segundo nivel: intermedios y reguladores a nivel sindical y políticos (organizaciones políticas y de masa).

Tercer grupo: trabajadores, compuesto por obreros, personal técnico, especialistas comerciales, equipo de ventas, compradores, personal de contacto con el público externo.

1.3.2 Públicos externos: Son aquellos que se relacionan con la institución por intereses que lo movilizan a ello. El equipo directivo puede negociar con mayor o menor fuerza, incluso influir, pero no decide las políticas ni su comportamiento por tanto queda fuera del control de la institución. (Martínez Nocedo, Yamirla. Editorial Logos, La Habana, 2009).

Los públicos se pueden segmentar según características específicas, como edades, nivel cultural, espacio geográfico en que habitan, entre otros.

1.4 El diagnóstico en la organización.

El método que, sin lugar a dudas se ajusta a estas finalidades, es la Auditoría de Comunicación Interna; una evaluación sistemática que permite detectar las disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que las generan. De su análisis se extraen conclusiones útiles para la definición de posibles mejoras de acuerdo con los objetivos de la organización y la unidad de comunicación interna (Fernández citado por García, Ruiz y Ventura s/f). Asimismo, agregan que su correcta aplicación permite corregir el rol pasivo de la comunicación interna como simple función suministradora de información, mejorando su aportación a los objetivos finales de la organización.

Sin embargo, para aquellas organizaciones que nunca han efectuado un acercamiento al tema de la comunicación, como el caso de la organización estudiada, más que una Auditoria de Comunicación, se precisa de un Diagnóstico de Comunicación Interna. En este sentido, si bien algunos autores como Rivera consideran ambos términos como sinónimos y los describen como “un procedimiento de investigación que se realiza para evaluar la eficiencia de los sistemas de comunicación interna de una organización” (Rivera s/f). Otros como García; Ruiz y Ventura establecen claras diferencias entre ellos, al definir el Diagnóstico como el primer paso del plan de Comunicación Interna de una organización, con una ubicación temporal determinada y la Auditoria en Comunicación, como una auditoria operativa que ofrece una metodología sistemática a emplear en la evaluación dinámica del Sistema de Comunicación de la empresa; donde el carácter dinámico constituye la principal diferencia entre ellos (García, Ruiz y Ventura, s/f).

De alguna forma, Álvarez Álvarez también se muestra en concordancia con la visión del diagnóstico como parte de un todo global, al declarar que “el diagnóstico en comunicación es aquel que permite conocer el estado en el que se encuentran estos sistemas de comunicación, es además una operación que parte del marco de referencia constituido por la organización y su ambiente concreto, para detectar problemas de comunicación. Tiene un carácter instrumental por lo que necesita estar inserto al interior de una estrategia de comunicación que busque, primero preparar el camino para implementar los cambios de la manera menos conflictiva posible y segundo como un apoyo fundamental a lo largo del proceso” (2002: 53).

Dado que la autora también se acoge al criterio de que no son términos semejantes y que la herramienta a utilizar será el Diagnóstico de Comunicación; se hace necesario definir qué se entiende como tal. A los efectos de la presente investigación Diagnóstico de Comunicación Interna es un procedimiento de investigación que permite conocer el estado del Sistema de Comunicación Interna de la organización. Tiene un carácter instrumental, por lo que se inserta en una futura estrategia de comunicación que busca preparar el camino para implementar

los cambios requeridos y servir como apoyo a lo largo del proceso de comunicación. (Lucas Marin A. pág. 67)

Este tipo de diagnóstico tiene como objetivo principal precisar los puntos fuertes y débiles de la comunicación interna, los flujos de comunicación y los canales institucionales utilizados, para consolidar sus acuerdos y corregir sus deficiencias; todo ello, teniendo como marco de referencia la organización y sus ambientes. Debe dar a conocer, además, los modos de comunicación existentes, los medios que utilizan y con qué eficacia; qué información se da y cuál no.

El diagnóstico pretende determinar las fallas que se estén presentando en los flujos de información, que puede tener la causa en la carencia de medios, en el mal manejo de los mismos o en la falta de respuesta de las personas que forman parte de la entidad. Evalúa las necesidades de comunicación, las aptitudes y las habilidades de los individuos que se afectan por las circunstancias adversas que surgen al interior de la organización (Sagayo, s/f).

Plantea Cirigliano en su artículo Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones: hacia un Marco Teórico y Definición de Herramientas de Trabajo, refiere que el diagnóstico es un proceso que propone:

- Identificar a los actores responsables de las tareas de comunicación institucional.
- Reconocer la percepción que los actores tienen de su propia tarea, su imagen de la institución, su percepción de otros miembros de la organización y sus interlocutores.
- Identificar y analizar las relaciones entre los grupos de la organización.
- Analizar el contenido y la forma de los mensajes.
- Evaluar los flujos y recursos comunicacionales.
- Realizar un levantamiento y análisis de las ofertas y demandas de comunicación.
- Entrevistas a integrantes.
- Análisis de documentos: por documentos se define todo material normativo o de difusión que utiliza la organización en sus diversos formatos y soportes.
- Observación.

- Diagramar una DAFO (Análisis de Debilidades y Amenazas, Fortalezas, Oportunidades).(Cirigliano, s/f).

Por todo ello permite que se obtengan conclusiones sobre los problemas fundamentales de comunicación presentes en las organizaciones, sus públicos objetivos, las estrategias y programas de comunicación a aplicar en cada segmento, los canales y redes de distribución de la información que se emplean, los sistemas de comunicación para implementar los objetivos a alcanzar, los recursos y medios para la implementación de los sistemas de comunicación y muchos otros.

Constituye una herramienta de innegable utilidad y valor para el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones, en tanto que:

- Proporciona información confiable acerca de los procesos de comunicación que tiene lugar en el interior de la empresa.
- Ayuda a determinar las características deseables en dichos procesos para cada institución determinada.
- Permite comparar la comunicación interna que se da en las empresas en diferentes momentos en el tiempo y en diferentes circunstancias.
- Fomenta la efectividad en la comunicación al permitir definir líderes y patrones de comunicación” (Rivera, s/f).
- Posibilita a la alta gerencia contar con una base de datos, para poder evaluar los factores que inciden en la productividad de la misma.
- Contribuye a conocer las áreas de disfunción dentro de los departamentos o dentro de la propia entidad.
- Refleja los síntomas de malestar y tensión en el clima de trabajo, que repercuten en la identidad y lealtad de los empleados con su organización.
- Propicia la identificación de las prioridades de los planes de acción para mejorar el rendimiento de las personas.
- Orienta la puesta en práctica de medidas para revitalizar el rendimiento y la productividad de la organización” (Álvarez Álvarez, 2002: 51).

Es importante señalar que los resultados de la comunicación interna son difíciles de discriminar de manera independiente de otras acciones de gestión de los recursos humanos. Esta circunstancia obliga a hacer referencia a otros estudios

que deben realizarse si realmente se quiere realizar un Diagnóstico detallado de la Comunicación Interna; entre ellos se encuentran los de motivación, clima y cultura organizacional e identidad.

Los estudios de motivación se elaboran con el fin de detectar las expectativas y necesidades de los públicos internos. Analizar el clima organizacional significa estudiar las condiciones laborales y sociales en que se desarrolla la actividad en la empresa. Los resultados de todos estos estudios se resienten de una buena gestión de la comunicación interna, aunque no pueden convertirse en juicios de valor sobre el sistema de comunicación.

Sin embargo, debido a lo tardía que ha sido la incorporación de esa filosofía a nuestra realidad, unido a la cantidad de tabúes y prejuicios que han estado mediando esa incorporación, no marchan parejas todas nuestras organizaciones cuando de Comunicación Organizacional se trata. Aún existe, en muchas de ellas, una visión limitada de la comunicación y una marcada tendencia al accionar de manera empírica.

En el ámbito empresarial cubano esto se evidencia en la existencia de acciones de comunicación aplicadas intuitivamente, sin estudios o análisis previos, sin conocer en realidad cuál es el objeto de estudio, sus características; o el uso de medios y soportes que, en ocasiones, no resultan idóneos para una determinada investigación.

Lamentablemente existen entidades y organismos que no han alcanzado notables desarrollos tecnológicos, por causas de diversa índole.

Se vive en la era de la informática y las comunicaciones, como popularmente se ha hecho llamar el nivel de desarrollo actual, sin obviar que la realidad del mundo corre a una velocidad mayor que la de nuestro entorno. Los emails (correos electrónicos), sitios web, intranet, chats, etc, conforman el universo de las nuevas tecnologías dentro de los contextos empresariales. Su incorporación al ámbito organizacional debe estar precedida siempre de un nivel de desarrollo informático suficiente que permita el uso de las técnicas, y sucedida a la vez de una adecuada gestión y utilización de las mismas; evitando su hiperbolización y sustitución de la interacción humana en el ámbito de la cultura empresarial.

La comprensión de los conceptos de identidad corporativa y cultura organizacional es fundamental como punto de partida para adentrarse en el conocimiento de sus diversas opciones de manejo y los pasos a emprender para acometer con éxito cualquier investigación destinada a diagnosticar la situación organizacional y sus necesidades y posibilidades de cambio.

1.4.1 El diagnóstico para el éxito organizacional.

El diagnóstico es un factor clave en el éxito organizacional y puede definirse a partir de dos perspectivas: la primera permite conocer la situación real del proceso analítico de la organización en un momento dado. La segunda para descubrir problemas y áreas de oportunidades con el fin de corregir los primeros y aprovechar los segundos. En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, y los comentarios que la gente de la organización hacen en sus conversaciones diarias.

Para tal efecto se utilizan gran variedad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

La autora elaboró un diagnóstico de la comunicación para favorecer el ambiente comunicativo interno del estudio de grabaciones, así como los flujos los canales en la comunicación.

El producto estudio de grabaciones se define como una unidad artística compuesta por varias personas debidamente capacitadas, y categorizada por un calificador de cargos, aprobado por la casa matriz rectora de la institución.

De ahí que la implementación de acciones de comunicación para lograr un intercambio entre los públicos internos será el objetivo fundamental de este diagnóstico basada en los elementos conceptuales anteriormente definidos.

1.4.2 Condiciones para llevar a cabo el diagnóstico organizacional

Para llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos:

- Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en Desarrollo Organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.
- El "cliente" debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
- El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
- También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
- El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor.

A manera de resumen se puede decir que el diagnóstico de la comunicación va a ser el conjunto de costumbres, mitos, leyendas, que tiene en cuenta los objetivos centrales de la institución y de comunicación precisos. En él debe constar el proceso de las relaciones internas de la organización. Debe comprender a sus públicos potenciales para hacer frente a los problemas de comunicación integral de la organización. Es necesario el éxito en la organización para poder llegar a los fines o metas trazadas. Con la segmentación de los públicos que intervienen en la comunicación se hace posible mejorar el estado de la comunicación.

El estudio de grabaciones Eusebio Delfín durante los años que han transcurrido desde su fundación hasta la actualidad, ha trabajado de forma más bien empírica el tema de la comunicación, porque no ha existido un especialista responsable de la atención directa del funcionamiento de la especialidad, ha sido por medio de los directivos en cada una de las áreas, y en algunas ocasiones ha dependido de la inspiración propia del hombre.

Es por lo antes expuesto que, se planteó por la dirección del estudio de grabaciones la necesidad de realizar un diagnóstico de la Comunicación Interna en la organización, que será atendido por el Gerente General como máximo responsable, y con la participación de los públicos internos. Con el propósito de facilitar el desarrollo de los sistemas de comunicación en dependencia de sus direcciones, ya sea ascendentes, descendentes, y sus formas formales e informales.

Capítulo No. II. Metodología de la Investigación

En el presente capítulo se expone la concepción metodológica que ha servido de base al estudio, encaminado a conocer el funcionamiento de la Comunicación Interna para el producto estudio de grabaciones Eusebio Delfín de Cienfuegos. Se declara, el alcance y nivel de la investigación, el diseño metodológico, los momentos por los que atraviesa el diagnóstico de recogida de información, además de los criterios de selección de muestra para la aplicación de los instrumentos.

El presente estudio constituye la primera investigación con carácter científico realizada en el estudio de grabaciones Eusebio Delfín. No obstante el tiempo que la autora ha estado vinculada directamente a la entidad como funcionario de la misma le ha permitido obtener, mediante la empírea (con el apoyo de la observación participante) y el acceso a las informaciones e indicadores del centro, y la participación en los análisis correspondientes y eventos de diversa índole, una visión del estado de la categoría de análisis, que es la que presenta la actual investigación. .(Rodríguez Gómez G. .pág. 378)

La cual se fundamenta además por la carencia de una Dirección de Comunicación (DIRCOM) en la organización, y la inexistencia con permanencia de estas funciones en otros directivos de la institución. Por tanto, el hecho de no contar con una estructura que se dedique, precisamente a concebir, planificar e implementar bajo una concepción sinérgica la comunicación dentro de la organización, denota una falta de cultura en materia de comunicación por parte de los directivos, fundamentalmente, y desconocimiento de la importancia de la gestión de los procesos comunicativos en el desarrollo de la entidad.

En el estudio de grabaciones no existe un reconocimiento y concientización de la importancia que tiene el proceso de comunicación para el funcionamiento efectivo de la organización y, por consiguiente, no se gestiona debidamente, ni se potencia; lo que incide negativamente en su público interno, menoscabando su motivación y satisfacción laboral; que al estar inevitablemente relacionados con el

clima y cultura organizacionales igual los afecta negativamente e impide que la entidad alcance niveles superiores de eficiencia y desarrollo empresarial.

Entonces, constituye una necesidad la realización de un diagnóstico de la Comunicación Interna en la mencionada organización, porque se ha podido constatar la no actualización de las acciones de comunicación, y a partir de la aprobación del nuevo objeto social, se hace posible el intercambio con un número mayor de públicos, y con una dinámica de trabajo mayor.

Con la aplicación del resultado del diagnóstico se podrá desarrollar como una de las principales tareas de acciones que contempla no solo la promoción cultural del centro, y su actividad interna, sino, por que es preciso conservar el patrimonio musical de la nación y la provincia, partiendo de un programa que facilite con un clima adecuado el mejoramiento de las grabaciones musicales a las diferentes agrupaciones nacionales o territoriales Es la investigación una tarea insustituible y de gran prioridad en el estudio de la identidad cultural. Aportará tradiciones, mitos, ritos, costumbres, y en última instancia expone las raíces de la modernidad, este caso en la tecnología, la música, y las relaciones publicas.

Además tiene valor desde el punto de vista práctico ya que al diagnosticar la comunicación interna, se determinarán las causas que generan lentitud en los procesos y en las acciones, toma de decisiones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cuál imposibilita la verdadera interacción a nivel interno e incide directamente en el clima y la cultura de la organización. Desde el punto de vista económico, la fluidez en la comunicación interna mejora los niveles de ingresos de la organización.

Ver anexo No 1 Referencial de la organización

2.1 Tema. Comunicación Organizacional.

2.2. Diseño de la investigación.

2.2.1 Problema científico

¿Cómo diagnosticar la Comunicación Interna del estudio de grabaciones Eusebio Delfín de Cienfuegos?

2.2.2 Objetivo general

Realizar un diagnóstico de Comunicación Interna en el estudio de grabaciones Eusebio Delfín de Cienfuegos.

2.2.3 Objetivos específicos

1. Evaluar los componentes de la Comunicación Interna en la organización.
2. Identificar los elementos que favorecen y/o entorpecen el funcionamiento efectivo de la Comunicación Interna.

2.2.4 Idea a defender:

La realización de un diagnóstico de comunicación Interna en el estudio de grabaciones Eusebio Delfín de Cienfuegos que favorecerá la comunicación con los públicos internos.

2.2.5 Población y muestra: Del universo de los trabajadores del estudio de grabaciones Eusebio Delfín de Cienfuegos se tomó como muestra el 100% de sus públicos internos, y los productores musicales como público potencial para la investigación. Este universo está compuesto por: Gerentes, Funcionarios, Técnicos, y Trabajadores de servicio.

Ver anexo No 2 Organigrama de la organización.

2.2.6 Tipo de Investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva, porque llega a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Es comunicológica, porque estudia los procesos comunicacionales desde una perspectiva teórica o teórico aplicado.

2.3 Métodos y técnicas.

2.3.1 Métodos del nivel teórico

Histórico-lógico: Se utilizó en realización de un análisis de la evolución y sistematización de los antecedentes del problema de investigación.

Analítico sintético: Se empleó en la revisión de la literatura básica que recoge información acerca de la identidad, política y promoción cultural. Se consultó y seleccionó información acerca de conceptos tales como comunicación institucional y diagnóstico acotándose los fundamentos teóricos del presente estudio.

2.3.2 Métodos del nivel empírico

Análisis bibliográfico normativo y documentos: Se utilizó para obtener y consultar los materiales útiles para los propósitos del estudio, de donde se debe extraer y recopilar la información relevante y necesaria.

Observación participante: Se utilizó en la observación cotidiana en el contacto humano diario, se observó el clima interno de la organización..

Entrevista: se aplicó a directivos, productores musicales, trabajadores de servicios, técnicos, trabajadores administrativos del estudio de grabaciones Eusebio Delfín de Cienfuegos. Ver anexos No 3 Instrumentos utilizados.

2.3.3 Descripción de los instrumentos:

La metodología de la investigación social es interpretada como el conjunto de los métodos y técnicas utilizadas para la determinación, recolección, procesamiento y análisis del material empírico. La metodología en las ciencias sociales ha estado dividida en dos grupos atendiendo al tipo de información que busca y a la forma de registrarla: la metodología cualitativa y la metodología cuantitativa.

La metodología cualitativa opera de forma poco estructurada o poco sistematizada. Pretende situarse en el campo de investigación dando prioridad a los aspectos relacionales y significativos de la conducta, sin detenerse específicamente en la frecuencia de las acciones. Esta metodología busca las motivaciones y sobre todo, aspectos de la realidad social que, o no pueden ser medidos, (cuantificados) o la medida no ofrece explicaciones suficientes acerca de su naturaleza. Profundiza en la subjetividad de los individuos como por ejemplo en las aspiraciones, valoraciones, etc.

La presente investigación clasifica como cualitativa. Se utilizaron instrumentos para la recogida de información y son utilizados para estudios de enfoques cualitativos.

En la investigación se aplicaron los instrumentos que se relacionan a continuación:

- Análisis bibliográfico y documental.
- Observación participante.
- Entrevistas.

Análisis bibliográfico normativo y documental: permite la consulta de documentos, resoluciones y bibliografía necesaria a partir de la que se recolectó, seleccionó y analizaron los resultados concluyentes en el tema investigado. Utilizando los procedimientos lógicos y mentales de toda investigación; análisis, síntesis, deducción, inducción, se pudo seleccionar la información precisa. Se realizó una recopilación adecuada de datos que han permitido redescubrir hechos, sugerir problemas, orientar hacia otras fuentes de investigación, en un proceso de abstracción científica, generalizando sobre la base de lo fundamental.

La investigación documental en concreto facilitó el proceso de búsqueda a partir de la consulta de fuentes impresas (documentos escritos). Es decir, se realizó una investigación bibliográfica especializada para producir nuevos asientos bibliográficos sobre el particular.

En la investigación se desarrolló un análisis riguroso a diferentes documentos relacionados con el estudio de grabaciones de Cienfuegos, como documentos normativos (resoluciones), archivos, periódicos, grabaciones de discos, así como otros que pudieran ser de interés. Entre algunos de ellos se encuentran:

- Emplantillamiento de la empleomanía.
- Expedientes de los trabajadores.
- Programación de las grabaciones por año.
- Grabaciones de diferentes proyectos tanto de Bis Music como otras disqueras cubanas.
- Consulta del reglamento del estudio de grabaciones, resoluciones, normativas, hechos históricos, celebraciones, documentos de satisfacción del cliente, actas de reuniones administrativas políticas y sindicales.
- Código de ética de los cuadros.

Observación participante

Es uno de los procedimientos de observación más utilizados en la investigación cualitativa. Se caracteriza por ser un método interactivo de recogida de información que requiere una implicación del observador en los acontecimientos o fenómenos que está observando.

“Método de recopilación de información social primaria mediante la percepción directa de los elementos del objeto estudiado, significativos para los objetivos de la investigación. Consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas” (Alonso y Saladrigas, 2000: 39).

En este caso, la observación participante es una constante que facilita las tareas en la investigación, siendo una situación muy valiosa por cuanto ofrece

información de primera mano, nadie como el investigador presente en el contexto real puede ofrecer una información más valiosa para el proceso indagativo. La autora ha tenido el privilegio de ser testigo de todo el proceso por su presencia en las actividades en las que participaban los trabajadores que conforman la muestra de esta investigación. Se tiene la ventaja además de que la autora labora hace 10 años en esta organización; lo que implica un intercambio sostenido y profundo. Todo ello apoyará decisivamente la aplicación de esta técnica, pues la misma tiene un conocimiento previo de todos los procesos estudiados durante la carrera en cuestión.

Por todo ello su papel queda definido desde la perspectiva de observadora participante, ya que, participa de cada una de las situaciones y actividades que estos realizan, como parte de la estrategia que le permitiría comprenderlas e interpretarlas.

Entrevistas: Constituyó otra vía a través de la cual se obtuvieron datos relevantes a los efectos de la investigación. La entrevista facilitó la comunicación cara a cara con las personas cuyos criterios fueron de significativa relevancia. Esta técnica posibilitó obtener información de forma amplia y abierta, en dependencia de la relación entrevistador entrevistado.

Para la utilización de esta técnica el entrevistador debe tener bien elaborados los objetivos de la entrevista que facilitarán la obtención de la información sin caer en la improvisación en aras del tiempo. Es importante actuar con delicadeza, lograr la motivación del individuo, mantener una postura adecuada, un tono de voz agradable al comunicarse con el entrevistado. En esta investigación se realizaron dos tipos de entrevistas: la individual en profundidad que facilitó el acceso a información precisa acerca del criterio de estos sobre la aproximación al público interno, estado de la grabación, relación interpersonal, y la grupal en el caso de los trabajadores.

Capítulo No III. Análisis de Resultados

Una vez concluida esta etapa de investigación se analizó y procesó el material recopilado, y de la interpretación de los datos se identificaron los generadores y receptores de información, los flujos informativos, el volumen y tipo de información que reciben y generan, demandas potenciales de la comunicación interna, así como se interpretaron las variables más afectadas de la cultura y el clima organizacional del estudio de grabaciones. Con el resultado de ésta investigación se dieron por cumplidos los objetivos trazados en la aplicación del diagnóstico de Comunicación Interna de la organización mencionada.

3.1 Canales

En el estudio de grabaciones se evidencian una amplia gama de canales de comunicación, tanto los software, los hardware, los formales e informales. Se evidencia un predominio de la comunicación mediática, siendo los canales de mayor uso y utilidad para los trabajadores de la organización: el teléfono, el correo electrónico y el chat; y la comunicación oral a través de asambleas y reuniones periódicas, además de los matutinos y los rumores. Muchas personas consideran como medios no disponibles o canales sin explotación las cartas, las entrevistas, el buzón de quejas y sugerencias, el boletín, los periódicos y revistas internas.

Esto puede tener como causa fundamental que el estudio de grabaciones tiene varios departamentos, cada una de ellos puede asumir sus propios canales de acuerdo al trabajo de divulgación que se realice y las iniciativas que se implementen. No obstante se corroboró que realmente estos canales no son utilizados, únicamente en el caso de algunos directivos que señalan como entrevistas los despachos que se realizan con el Director General, por plan de trabajo; para el control y seguimiento por parte de la máxima dirección de los temas asociados al proceso productivo y de servicio fundamentalmente.

También en dependencia de la labor que realice cada trabajador, así será la disponibilidad de canales y el uso más o menos provechoso que se le dé.

El teléfono, el correo electrónico y el chat interno (Pandion), son los canales referidos por todos y privilegiados por la mayoría en cuanto a utilidad. Estos canales tecnológicos tienen mucha fuerza dentro de la organización; el proceso de informatización llevado a cabo en la organización ha posibilitado que todas las computadoras estén conectadas en red lo que posibilita el acceso al servicio de correo electrónico y mensajería (chat) interno a nivel de organización.

3.3.1 Correo electrónico

El uso del correo electrónico como canal de información se lleva a cabo mediante el Microsoft Outlook, en la mayoría de los casos, aunque se utilizan otros programas clientes de correo como Outlook Express y otros, los cuales son perfectamente compatibles entre ellos.

Tanto los modelos establecidos en actividades como: Capital Humano, Estadística, Contabilidad, Finanzas, Control Interno, Sistemas específicos de la grabación, Sistemas de mercancías, Prevención, entre otros, sobre diferentes soportes tales como Word y Excel, fundamentalmente. Además existen otras informaciones que no están contenidas en los sistemas informativos establecidos que se solicitan constantemente y demandan de un uso sistemático y continuo de este servicio.

Gracias al correo electrónico se viabiliza y dinamiza el trabajo en general de la organización, puesto que permite mantener una comunicación permanente con los elementos del sistema organizacional prácticamente en tiempo real, pudiendo ofrecer también a las instancias superiores todos los datos e informaciones que se solicitan con la brevedad y calidad requeridas.

3.3.2 Chat.

Las posibilidades de comunicación directa y a bajo costo que ofrece el chat lo convierten en uno de los canales más utilizados; mediante el cual también se pueden enviar archivos, de hasta 1 MB de capacidad. El chat posibilita incluso conversar con varias personas a la vez y también permite el envío de archivos por

sus vías. Estas ventajas han hecho realidad la disminución en el uso del teléfono para la comunicación interna, no obstante él y el correo electrónico no han desplazado al teléfono como el canal por excelencia; utilizado mayoritariamente por los trabajadores que no tienen acceso a las PC directamente, puesto que su contenido de trabajo no está relacionado con su uso, o los que refieren resultarle más fácil, cómodo y confiable el uso del teléfono. Este canal posibilita la comunicación ascendente y descendente y en ocasiones facilita el rumor.

3.3.3 Teléfono.

En la organización existe una pizarra telefónica compuesta por tres troncos y extensiones, ubicadas en todos los locales. La pizarra facilita la comunicación interna con todos y entre todos los trabajadores del estudio, en cualquiera de los locales donde se encuentren, lo cual favorece en gran medida la comunicación, cuando se tiene en cuenta el tamaño y la multiplicidad de locales existentes en el centro y la movilidad que implica el propio proceso de grabación.

El gerente general y económico cuenta con teléfonos celulares que les posibilita estar localizables y en contacto en todo momento.

3.3.4 Internet.

La conexión a la Internet es un servicio y beneficio del que disfrutan algunos trabajadores de la entidad, directivos y especialistas fundamentalmente mediante la maquina del director el uso está en función del trabajo. Este servicio está bastante regulado en el estudio de grabaciones.

3.3.5 Murales.

Los murales constituyen uno de los canales de comunicación más débiles dentro de la organización.

Existe un mural y es atendido directamente por el Sindicato; como tarea de los miembros del ejecutivo de la organización. En el mismo se plasma los cumpleaños de los trabajadores, la guardia obrera, el pago de los haberes de cada trabajador, convocatorias a trabajos voluntarios, entre otros elementos. No

reflejando información general en torno al desempeño de la entidad (misión, visión, breve reseña, características tecnológicas fundamentales).

En sentido general se determinó que este canal no logra niveles elevados de lectura, ni capta el interés del público interno ya que, en realidad, la información que muestra no es atractiva para él y muchas veces no está actualizada. Los trabajadores, como línea general, no lo consideran un canal útil.

El 43% de los trabajadores plantea que hay muy pocos canales que les permitan elevar sus sugerencias, opiniones y quejas a la Dirección, aunque aquellos que señalan sí tener algunos, coinciden en señalar que los canales que habitualmente se emplean para trasladar información en cualquier dirección son los despachos, las reuniones con las organizaciones y las asambleas de afiliados, la comunicación con los jefes de área y el correo electrónico, o las entrevistas personales de manera informal.

Las reuniones y los matutinos son reconocidas por más del 50% de la muestra como medios útiles para el trabajo en la organización; y resulta importante destacar que son los únicos canales que se reiteran en todas las técnicas como existentes. Consideran además las asambleas como útiles.

Por la cantidad de trabajadores con que cuenta el estudio, sería conveniente explotar algunos canales que son eficientes y que requieren de poca inversión material y gastos. También esta variedad de canales permitiría no sobrecargar los ya existentes y, por el contrario, optimizarlos.

3.3. 6 Consejo de dirección.

El Consejo de Dirección se reúne oficialmente una vez al mes.

Los temas que formen parte del orden del día son producto a situaciones ocasionadas en el colectivo, orientaciones del organismo superior, u orientaciones de los organismos de masas y políticos, en todos los consejos participan los cuadros de la organización así como invitados permanentes las organizaciones políticas y de masas (PCC y Sindicato); además de otros invitados que se consideren de acuerdo a los temas a tratar.

En todos, el Director General tiene el peso en cuanto a la participación, pero los demás miembros opinan, exponen, dan criterios con absoluta libertad; incluso los representantes de las organizaciones políticas y de masas presentes también ejercen su criterio con soltura y son tomados en cuenta, aún en decisiones de peso.

Principales deficiencias de su funcionamiento:

A pesar de que existe un estilo participativo, todos los miembros no aprovechan el marco de participación y algunos salen insatisfechos transmitiendo la misma por canales informales. Causas de esto son el desconocimiento técnico de los temas a tratar, la falta de información previa y la autocensura de algunos miembros.

- Algunos participantes se limitan mayoritariamente a emitir criterios sobre los temas que les competen en particular.
- Las informaciones se realizan de manera informal, antes del consejo de dirección.
- Poca actualización de murales informativos.
- Poca utilización de los medios audiovisuales necesarios para que la información llegue con mayor eficacia a los miembros.
- Además se constató que las informaciones de los Consejos de Dirección no fluyen a la base, es decir, no son multiplicadas por los directivos en sus respectivas áreas.

Sobre los acuerdos:

- Los acuerdos no están constituyendo una herramienta de trabajo eficiente.
- El chequeo de los mismos no es profundo, no se analiza con concreción y exigencia las causas de sus incumplimientos.
- No se registran en las actas las causas de los incumplimientos. Actualmente se trabaja en esta dirección pero todavía presenta dificultades.

Aspectos positivos.

- Se evidencian que puede funcionar como un equipo de trabajo, cohesionado existiendo alianzas, pero, en ocasiones se pierde el razonamiento colectivo y la necesaria cooperación.
- El colectivo de dirección tiene una edad promedio de 45 años. Lo que le permite la continuidad en la superación cultural y profesional, y la facilidad para asimilar los conocimientos impartidos en materia de comunicación.

3.3.7 Reuniones de áreas.

Estas reuniones tienen la importante función de organizar el trabajo del área para el mes que comienza (pues se ejecutan a inicios de este, lo cual no impide que se realicen otros muchos contactos mientras transcurre el mes), además se evalúa la labor de los trabajadores en el mes anterior, para dejar aprobada su Evaluación del Desempeño Mensual, la cual está estrechamente ligada a los Sistemas de Pago y de Estimulación del estudio de grabaciones.

Como indicadores de dicha evaluación se analiza la disciplina laboral y el cumplimiento de las metas planificadas, tanto personales como del área en general. En su mayoría estas reuniones son conducidas por los respectivos jefes de área y participan todos los trabajadores en igualdad de posibilidades comunicativas. Esta reunión mensual es prácticamente el único momento que tienen todos para interactuar entre ellos

Dificultades identificadas:

- El 60 por ciento de los trabajadores plantean que no se realizan las reuniones por áreas mensuales.
- No en todos se levantan actas oficiales.
- Cuando se realizan no se planifican con antelación ni se preparan, por lo que no logra el objetivo deseado.

3.3.8 Asambleas sindicales.

La asamblea con los trabajadores es una reunión que al igual que el Consejo de Dirección es planificada en el plan del mes, no siempre se realiza, siendo

sustituida comúnmente por espacios informales de interacción entre los directivos, o analizándose los temas necesarios en los espacios de interacción.

Presenta las dificultades siguientes:

- Se evidencian las mismas dificultades que se presentan en el funcionamiento del Consejo de Dirección y que implican que se limite el trabajo en equipo.
- No existe un reglamento actualizado. Lo que influye de manera negativa en aspectos organizativos.
- Se suspende con facilidad la reunión de los trabajadores, y se da la información de manera informal, se da pie al rumor de pasillo.

Aspectos positivos.

- Cuando se convoca a los trabajadores por la dirección de la organización para asumir diferentes tareas la participación es positiva.
- Son fieles cumplidores de los pagos sindicales, a pesar de las dificultades que existen con el incumplimiento de las reuniones.

A pesar de las dificultades antes expuestas, esta asamblea es el canal identificado por la mayor parte de los trabajadores como idóneo para la presentación de sus quejas y problemas, e incluso algunos directivos también las aprovechan en función de ello. En ellas se incrementan los niveles de participación y diálogo. Los directivos escuchan siempre los planteamientos de los trabajadores y se toman acuerdos para dar solución a los problemas; lo cual no siempre se logra, en ocasiones por cuestiones de índole objetiva y material y otras, porque no se les da el debido seguimiento.

En estos momentos se está presentando una disminución en la participación de los trabajadores a la reunión sindical lo que demuestra en las investigaciones la falta de motivación por los miembros de la agrupación a las actividades del centro.

El 62 por ciento no se encuentra incentivada en ir a la asamblea porque no existen informaciones nuevas plantean, además la falta de trabajo a generado en ocasiones falta de motivación. La dirección se ve obligada a cambiar los métodos conjuntamente con el sindicato creando nuevas iniciativas.

Este es un espacio en el cual se reafirma el predominio de la dirección descendente que caracteriza a los procesos de comunicación en la empresa, evidenciándose una mayor frecuencia de intervención y tiempo al habla por parte de los directivos, tanto administrativos como sindicales, que brindan explicaciones y justificaciones a cada uno de los problemas planteados por los trabajadores. Muchas veces achacándose los a los justificantes conocidos: el período especial, el bloqueo económico, la situación de la industria en el país, las restricciones del objeto social etc, sin manifestar una conducta receptiva, de aceptación, y abierta a la búsqueda de posibles alternativas.

3.3.9 Los matutinos

Cada viernes se realizan los matutinos generales, cuya conducción se lleva a cabo por el Director General de conjunto con la Secretaria General del Sindicato y donde un grupo de trabajadores, los cuales se van rotando por las diferentes áreas de la entidad, exponen las principales noticias del acontecer nacional e internacional, efemérides y otras cuestiones de interés. Se realiza por parte del Director un resumen de la actividad de la organización la semana anterior y sus resultados. Se explica y aportan datos y puntos de vista sobre el tema en cuestión a la masa de los trabajadores; los cuales escuchan atentamente. No se lleva a cabo ningún debate, es más bien informativo. No constituye un intercambio, sino más bien se trasmite información en un sentido para el conocimiento de los miembros de la organización.

El matutino desde el punto de vista informativo es un espacio de utilidad aunque, en ocasiones más de las que debiera), se prolonga demasiado. Realizarlos de forma interactiva, fomentando la retroalimentación e intercambio y con mayor brevedad aumentaría su efectividad como canal de comunicación. Se debe tener en cuenta también que este es un espacio aprovechado por todos para emitir informaciones de necesario conocimiento para todo el colectivo de trabajadores. Se evidencio que existen problemas con la sistematicidad de ellos, por lo que se debe recuperar por la importancia que reviste.

3.3.10 Intercambios interpersonales informales.

Los intercambios interpersonales cotidianos, sistemáticos y los planificados, constituyen otro de los canales fundamentales de comunicación empleados en el estudio. Estos contribuyen diariamente a la organización del trabajo y se dan fundamentalmente y con mucha fuerza, entre los propios trabajadores y en menor grado e intensidad entre directivos y trabajadores. Son imprescindibles para el desarrollo de las labores que a diario se acometen en la entidad y así lo reconocen la totalidad de los trabajadores. Estos contactos sustituyen en muchos casos las reuniones, y si se asumieran en su total magnitud serían muy útiles para reducir el tiempo que duran las reuniones fundamentales de trabajo. En todos estos intercambios se evidencia la necesidad de comunicación e información imperante y se caractericen por la democracia y la participación. A través de ellos, fundamentalmente, se conforman y transmiten los rumores que circulan a lo interno de la organización.

Como se evidencia hay un predominio de los canales formales de comunicación, aunque se manifiestan, en menor medida, canales informales. Tal es el caso del rumor. En el estudio el rumor es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos; por lo que la directiva de la organización le otorga importancia a los rumores que circulan dentro de la misma; ya que estos están firmemente arraigados en la cultura de la organización. Como indicador de la comunicación informal es considerado en la organización como muy útil, provocados, según refieren los sujetos de la muestra, porque la información que se recibe es insuficiente y los directivos concentran la mayor parte de la información para las reuniones formales.

3.3.11 Flujos de comunicación.

La comunicación en el estudio de grabaciones fluye en todas las direcciones: vertical (descendente y ascendente), horizontal y transversal. Se evidencia el predominio de la comunicación vertical descendente, existiendo una autoridad fundamentalmente centralizada, la cual dirige y controla la actividad organizacional. El 90% de los trabajadores refieren que reciben las informaciones

provenientes de los Jefes inmediatos, de la Dirección y del Sindicato, fundamentalmente. La comunicación descendente se utiliza para comunicar las orientaciones, informaciones, reglamentos, órdenes y noticias provenientes de la dirección.

La continuidad del flujo de información es constante, según los análisis realizados y la frecuencia de los mensajes en el correo electrónico y los canales interpersonales formales. También la participación en las reuniones periódicas.

Se evidencian flujos de comunicación horizontal y vertical ascendente, aunque en menor medida y son controladas por los directivos en sus radios de acción. Refiriendo más del 50% de los trabajadores entrevistados que traslada la información a compañeros de su mismo nivel, a sus subordinados (en el caso de los directivos) a amigos y personas cercanas a la empresa y en última instancia a los niveles superiores.

La comunicación ascendente se utiliza en su mayoría para la obtención de datos del proceso de grabación y de los servicios..

La comunicación horizontal se manifiesta entre los trabajadores del mismo nivel jerárquico; ejemplo trabajadores del área de estudio o y servicios

Se evidencia fundamentalmente en las relaciones entre los trabajadores que llevan años en el centro, trabajando juntos, y/o que son vecinos en su lugar de residencia y han ido cultivando una profunda amistad y excelentes afinidades a la hora de asumir el trabajo, lo que les permite y facilita realizar tareas en equipo.

Al almuerzo concurren, de manera general, los trabajadores por áreas, que aunque no lo proporciona el centro los trabajadores aportan cada uno lo que este a su alcance y comparten equitativamente entre todos, es un momento idóneo para compartir juntos ese espacio y comentar entre ellos noticias importantes, comentarios sobre problemas personales, y otros temas de interés entre jefes y subordinados. No es un comportamiento homogéneo, pero se presenta con bastante regularidad. El Director General, no almuerza en el centro pero si está presente siempre sobre la atención al hombre y en ese momento se interrelaciona con los trabajadores, conversa sobre tareas de trabajo, cuestiones personales, deporte y otros temas de interés. A su vez, la comunicación

transversal ocurre entre los que ocupan diferentes niveles jerárquicos y está estrechamente relacionada con la comunicación informal.

Los mensajes predominantes que circulan a través de estos flujos son relativos a la actividad de la empresa y a la dinámica organizacional (órdenes, solicitudes, tramitación de contratos, etc.)

3.4 Mensaje

En el estudio por su carácter de centro de subordinación nacional, confluyen tanto los mensajes que circulan a lo interno de la organización, como los externos dirigidos hacia las sucursales y agencias y viceversa.

Es frecuente que transiten por los canales existentes mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos; no existiendo un balance entre estos. Los predominantes son los de tarea y mantenimiento, relacionados con la realización de la producción y que incluyen órdenes, controles y procedimientos para tomar decisiones y conseguir los objetivos previstos y dirigidos a la orientación y discusión en torno a las múltiples acciones a realizar y que transitan por los diferentes canales de comunicación.

Estos mensajes son verbales (orales y escritos), pues mediante el correo electrónico se analizan muchas de las tareas a realizar, en ocasiones se conforman largas cadenas en las cuales todo el que está vinculado a la actividad brinda su punto de vista. Los directivos todos reconocen que reciben información de este corte, en cambio, un pequeño grupo considera que aún la que reciben no es del todo suficiente sobretodo las que provienen del nivel central.

Más del 85% de los trabajadores de la muestra (incluyendo directivos) refiere que se les comunica casi siempre para informar acerca de tareas y labores a realizar y normativas, reglas y modos de hacer las cosas, y casi nunca para apoyo, reconocimientos, estímulos y felicitaciones profesionales o personales, mucho menos para las celebraciones por resultados de la casa disquera Bis Music a la que pertenece el estudio de grabaciones, (casa disquera de Artex.sa) ni por parte de la corporación Artex.sa. Se ha planteado que no se estimula a los técnicos que han participado en las grabaciones de los discos premiados en Cuba Disco.

Son varios los fonogramas premiados que se han grabado, mezclado, y masterizado en el estudio de grabaciones.

Los trabajadores expresan que se puede estimular moralmente a través de acciones de comunicación, los esfuerzos y el buen trabajo que ellos constantemente realizan, los resultados que se obtienen por parte de algunos trabajadores individualmente y colectivo.

Nunca se ha propuesto cuadros destacados, aparentemente se queda en la casa matriz y en la casa disquera. Algunos de los requisitos para que se pueda proponer Cuadros Destacados son tener resultados económicos generales favorables y obtener resultados positivos en las Auditorias y Controles recibidos durante el año, en este caso se han cumplido estos requisitos por parte de la entidad, pero no se ha proyectado la dirección de la corporación en la selección.

Los días de las madres, de los padres, de la mujer, del trabajador de la Cultura, días del trabajador económico, fundación del estudio, fines de año, aniversario de La Revolución son fechas en las que, de acuerdo a las posibilidades de gestión y recursos (se evidencia el énfasis en las cuestiones materiales), se prepara un almuerzo reforzado para todos los trabajadores y se realiza un matutino general y se le hace extensiva una felicitación a los implicados. También siempre que arriba un nuevo miembro a la organización se presenta ante el colectivo y se le hace un recorrido de familiarización por el centro, se le da a firmar su contenido de trabajo, conjuntamente con el reglamento interno de la organización.

Algunas Direcciones por iniciativa propia preparan y envían a través del correo electrónico mensajes de felicitación a toda la lista de destinatarios del centro y fuera de ella. En estos “almuerzos reforzados”, aunque se pone música y demás, no se convierten en espacios de dispersión y confraternización, sino que los trabajadores se limitan a almorzar y retirarse; y otros no participan, aún cuando se vayan a recesar las labores en la sesión de la tarde para fomentar la realización de una actividad recreativa, la mayoría se marchan a sus respectivos hogares. No existiendo motivación hacia la celebración y compartir en colectivo.

3.5 Vinculación de la comunicación con Cultura y la Organización

Dada la diversidad, heterogeneidad, continua incorporación y juventud de parte considerable del público interno, algunos trabajadores no están conscientes del grado de pertenencia que tienen a la organización, lo que afecta el clima interno de la misma. Este último elemento se ve afectado además, por la organización y establecimiento de reglas y normas a cumplir con respecto a la disciplina laboral, los salarios y estimulaciones, las condiciones técnicas de trabajo y la insuficiencia de recursos materiales, y las restricciones del objeto social. Sin embargo, es válido señalar que su grado de implicación con la organización es alto y se aprecia una necesidad de ver satisfechas las expectativas, incluso en aquellas personas que están algo insatisfechos con el clima organizacional existente.

En cuanto a la Cultura de la organización, el público interno reconoce un conjunto de valores asociados a la entidad (están definidos oficialmente, por orientación del Organismo Superior), pero no es capaz de relacionarlos con su cultura. En este sentido es válido señalar que la Dirección, en sus acciones de Comunicación Interna, de forma consciente, ha tratado de establecer pautas de comportamiento e interacción entre los trabajadores y para con ella.

No cuenta con estrategias dirigidas a promover y evaluar el compromiso organizacional y el nivel de satisfacción de sus miembros, y estos pueden constituir la base para la implementación de nuevos programas que satisfagan las expectativas y necesidades de los mismos.

3.6 Elementos básicos de la organización.

El total de los trabajadores dicen conocer el año de constitución del estudio de grabaciones, aunque algunos lo confunden. De los directivos entrevistados, el 60% conoce de forma correcta el año de fundación, de los técnicos el 100% y de los trabajadores administrativos y de servicios el 80% lo conoce con exactitud.

Las personas que llevan más de cinco años trabajando en la organización, tienen un mayor conocimiento del año de fundación, (son un total 8 trabajadores) que las que se han incorporado más recientemente.

Existe desconocimiento por parte de algunos trabajadores del contenido de la misión de la organización, aunque conocen que tiene una misión, pero algunos no la recuerdan literalmente. Este desconocimiento probablemente sea consecuencia, en alguna medida, de los cambios que ha sufrido la misión, objeto social y demás elementos en el estudio en el decursar de los años y de la incorporación de nuevos trabajadores sin la debida instrucción inicial a la entidad y demás actividades de inserción laboral.

De las 16 personas que expresaron de forma correcta la misión, los por cientos son más significativos en los dirigentes y los técnicos.

Al igual que la fecha fundacional, la misión de la entidad es mejor conocida por los más veteranos en la empresa que por los trabajadores que llevan menos tiempo laborando en la misma.

Los técnicos y algunos trabajadores recuerdan con agrado las primeras grabaciones realizadas en el estudio, así como las premiaciones obtenidas por el resultado de su trabajo.

3.7 Valores compartidos (compromisos y satisfacción)

Entre los valores compartidos que más señalan los trabajadores se encuentra en un primer grupo: el compañerismo, sacrificio, respeto, profesionalidad, solidaridad, tenacidad, sentido de pertenencia, y persistencia.

Como ejemplos de estos valores mencionan a Lázaro García Gil (Primer Director General del estudio, fundador de La Nueva Trova, hoy productor musical) y Silvio Rodríguez (cantautor y fundador de La Nueva Trova) ambos organizadores de la idea de la construcción del estudio de grabaciones Eusebio Delfín, y materializadores de la obra que hoy yace en esta ciudad. Son varias las personas que han pasado por la historia de este centro que son reconocidas también por los valores antes mencionados, entre ellos trabajadores, músicos, y amigos. No se puede olvidar a la primera persona que canto en el estudio de grabaciones el día de su inauguración, el amigo Pascual, que a pesar de no estar en plena facultad psíquica se considera un profesional, un consagrado al estudio en sus años mozos, un soñador, es uno de los amigos querido de los trabajadores del estudio y de los cienfuegueros todos.

No se puede dejar de mencionar a Gustavo Uribarri Marrero como ejemplo de tenacidad y sacrificio, este trabajador comenzó como custodio del centro y constructor del mismo, y no se ha dejado vencer por su desconocimiento musical, se ha crecido y se ha superado hasta ocupar hoy el cargo de Gerente General del estudio de grabaciones, y con su perseverancia ha logrado superarse hasta llegar a cursar estudios superiores en la carrera de Licenciatura en Comunicación Social.

En un segundo grupo se destacan la autoridad, respeto, exigencia, entrega, ejemplo, consagración y comprometimiento.

Además de estos, en menor medida señalan como un valor compartido el compromiso político y la fidelidad a la Revolución. Se evidencia que existe una correspondencia entre los valores identificados a través de esta investigación y los que ya estaban definidos en la organización. Manifestándose una fuerte Cultura Organizacional, con valores realmente compartidos, sentido de pertenencia y recuerdo de personajes positivos en la memoria e historia de la organización.

Los elementos que los trabajadores señalan como lo que más los ata al centro son el colectivo de trabajo, el amor a la profesión y el deseo del triunfo, sentido de pertenencia, eficiencia y eficacia,

De las personas que llevan menos de cinco años trabajando en la entidad, la mayoría señala que lo que más lo une al centro es el buen colectivo de trabajo y entre los que llevan más de 11 años en la empresa, predomina el amor al trabajo que realizan, y su importancia, así como el compromiso con la Revolución.

Los elementos que más separan a los trabajadores del estudio son los estilos de dirección en ocasiones adoptados por algunos directivos y los métodos de trabajo, en un primer grupo, le siguen el desconocimiento de las posibilidades técnicas de cada cual y los frenos para desarrollarlas, falta de motivación e incomprendimientos, como los elementos que más los distancian.

Un 11% de las personas reflejó que nada los separa de su centro. Es interesante que la pregunta que está dirigida a obtener esta información, no fue respondida por más de la cuarta parte de los entrevistados, lo cual pudiera responder a dos

razones: aquellos que realmente no quisieron responder y otros que no distinguen elementos que los alejen.

En las categorías de técnico y obreros es donde se encuentran los criterios más diversos y donde se manifiestan con mayor fuerza las insatisfacciones con respecto al desarrollo de las capacidades individuales, el irrespeto a las funciones y la falta de comunicación y motivación. En esta categoría también las condiciones de trabajo inciden con mayor frecuencia.

Casi la tercera parte de los trabajadores ven a la empresa como una gran familia. Le sigue los que considera a los trabajadores un grupo de amigos, aunque resulta interesante destacar que los directivos lo valoran así.

Los elementos que, en orden de preferencia, los trabajadores seleccionan, se corresponden con aquellos factores que más los unen al centro la utilidad e importancia del trabajo social que realizan es valorado entre las dos primeras opciones; el ambiente y las relaciones de trabajo son relevantes para ellos. También las personas tuvieron en cuenta sus necesidades tanto afectivas como materiales, pues algunos señalan entre las primeras cuestiones el salario recibido, la seguridad que les ofrece su empleo, y la estabilidad en el trabajo. Es bueno destacar en este trabajo que se plantea por la mayoría de los trabajadores que los directivos de esta organización se solidarizan con los subordinados que están en situaciones difíciles de salud u otra personal y familiar.

Son precisamente estos valores y muchos otros elementos que se expresan en el desarrollo de la investigación los que caracterizan a la organización. Símbolo de valentía y orgullo para la provincia.

Gracias al esfuerzo, búsqueda incesante y duro trabajo del colectivo del estudio de grabaciones Eusebio Delfín es que se desarrolla y perfecciona su Cultura Organizacional.

3.8 Imagen que ofrece el estudio de grabaciones Eusebio Delfín

Los públicos internos consideran, de modo general, que la imagen que ofrece la institución es buena. Asegurando además que existe correspondencia entre la imagen de la organización y la realidad. No obstante un pequeño grupo valoran la imagen como regular.

Existe correspondencia entre los que consideran la imagen buena, con no querer cambiarse a otra entidad.

Esta percepción que tienen los públicos internos sobre la imagen constituye un factor importante para una gestión eficiente de la identidad y la imagen organizacional, pues se cuenta con un personal identificado y que se siente comprometido con su trabajo y con el objeto social.

Por otra parte en cuanto a los elementos del ambiente de la organización, se refieren dificultades como: la disciplina tecnológica, el equipamiento actualizado para mejorar los procesos tecnológicos, aunque en el momento de la realización de este trabajo se están haciendo las gestiones por la dirección de la organización para mejorar la tecnología. En un segundo y mínimo grupo y con menos incidencia aparecen la disciplina laboral, la capacitación del personal no es constante. Se resalta por los miembros de la organización el esfuerzo por garantizar la optima calidad en los servicios, cosa que caracteriza positivamente a la entidad. La mayoría de los trabajadores de la muestra consideran que el estudio en su conjunto en los últimos años ha mejorado bastante; sin embargo se evidencia la desmotivación e incertidumbre reinante cuando este mismo por ciento refiere que si no se termina de aprobar el objeto social nuevo en los próximos años se mantendrá igual. Por lo que prevalece aún la desconfianza en lo que se avecina futuramente.

3.9 Métodos de trabajo y estilos de dirección.

La mayoría de los trabajadores considera que la comunicación con los superiores es buena, no obstante los que refieren estos planteamientos dicen que las decisiones están generalmente centralizadas en la dirección. Aquellos que

consideran la relación con los jefes de buena, igualmente califican como centralizados los mecanismos de toma de decisión.

El cambio o la modificación de una decisión tomada a veces se dificultan, pues casi un 5% de las personas coinciden con este criterio. Un 15% asegura que hay posibilidad de variar las disposiciones una vez que se hayan tomado.

La mayoría de las personas identifica como buena la comunicación entre los trabajadores. Esta cifra se relaciona con las que considera el compañerismo y la solidaridad como elementos que los unen al centro. Lo que evidencia la existencia del flujo de comunicación horizontal, que favorece las relaciones entre los trabajadores que se encuentran en un mismo nivel.

Existe multiplicidad de criterios en cuanto a los mecanismos de promoción laboral, planteando algunos que son buenos, mientras que otros piensan que son regulares aunque no hay muchas opciones para el cambio.

Existen criterios por parte de algunos trabajadores que consideran que la dirección se encuentra un poco alejada de lo que ocurre en el centro, mientras que el criterio mayoritario es que no está nada alejada.

Se determinó que en la entidad los directivos, en su mayoría, constituyen líderes formales, en sus radios de acción. Existiendo una correspondencia entre Dirección y Liderazgo en gran parte de los casos; elemento que favorece la implementación de cualquier cambio o cuestión a nivel organizacional. El tipo de liderazgo predominante es el del líder centrado en las tareas.

Los trabajadores opinan que los distintos departamentos colaboran entre sí, aunque algunos consideran que pudieran hacerlo en mayor medida y con menores trabas para la solución de los problemas..

3.10 Motivación y la insatisfacción de los trabajadores

Los trabajadores y directivos han estado con un nivel de motivación relativamente bajo durante un largo periodo, se puede hablar desde los finales del año 2008 cuando se limitó al mínimo el trabajo en el estudio por las restricciones del objeto social, delimitando las producciones solo para las personas jurídicas, en cuanto al trabajo del estudio y del hostel.

En el periodo analizado, el primer trimestre del presente año el grado de motivación y satisfacción de los trabajadores en general es bueno, constatándose que, con la apertura del nuevo objeto social de la organización mejora el clima laboral y el nivel de productividad, ya que se amplia y se abren nuevas actividades que favorecen el desarrollo profesional del colectivo, y se pretende mejorar el estado técnico de los equipos de grabación.

De igual forma, concluye una auditoria del nivel central otorgando resultados satisfactorios, esto favorece el nivel de motivación y satisfacción de los miembros de la organización y sus directivos, y compromete a mejorar el espíritu de consagración al trabajo y al cumplimiento de los reglamentos, directivas, instrucciones, regulaciones, etc.

En la ejecución de la observación se constató un predominio de los elementos negativos a la hora de caracterizar el proceso de comunicación en la entidad. Identificándose además problemas específicos en este sentido, entre los que aparecen:

- Incumplimiento del Flujo informativo.
- Poca preparación en los temas que se informan.
- Existencia de malos comunicadores.
- Poca uso de los murales y la propaganda.
- No existencia de un especialista en comunicación.
- Se evidencia en ocasiones lentitud en la solución de los problemas por deficiencias en la comunicación entre los subordinados y los directivos.

Todos estos elementos evidencian que existe una percepción negativa en cuanto al proceso de comunicación en la organización, ya que predominan las valoraciones negativas a la hora de caracterizarlo y solo de manera aislada y reducida (algunos directivos), se refieren al mismo de manera neutra.

En la actualidad la proyección estratégica no se encuentra definida y explicitada formalmente, lo que atenta contra la identificación de su público interno en general, pues desconocen las perspectivas que poseen como organización, (ej: los planes de grabación para el año) lo que genera un estado de incertidumbre y desmotivación.

No existe un Manual de Identidad de la organización que oriente al público interno por lo que no tiene el conocimiento necesario sobre las políticas y objetivos trazados en la entidad. Tampoco tiene noción sobre la creación o implementación de un sistema de normas de comunicación que se pueda traducir en un plan de comunicación que contribuya a responder eficazmente a sus intereses.

En sentido general no existe una preocupación de la máxima dirección de la corporación y directivos en general por la comunicación con su público interno, ni tiene diseñadas herramientas útiles para este fin. Las acciones que se han desarrollado en ambos sentidos son puntuales y carecen de planificación. La comunicación, a pesar de ser un elemento clave, no es considerada como tal; no se le atribuye gran importancia al proceso comunicativo en sentido general. Por este motivo no se logra la consecución de sinergias necesarias que constituyen el principal beneficio de la comunicación integrada, por lo que las acciones comunicativas se traducen en esfuerzos individuales y no en diagnósticos y estrategias empresariales, se imposibilita la integridad, mensajes consistentes y en la misma dirección. La Comunicación Interna, como proceso, no está incorporada a la dinámica organizacional de la corporación.

Conclusiones

1. La organización estudiada no conoce las estructuras de información hacia los públicos internos, fundamentalmente en cuestiones “técnicas”, que naturalmente son condiciones necesarias, pero no suficiente, para el funcionamiento y desarrollo de la organización.
2. Existe mutuas influencias entre la comunicación interna, cultura y clima organizacional, fundamentalmente a través de sus indicadores: motivación y satisfacción laborales.
3. Existe en la organización un nivel de retención laboral considerada, producida por el amor a la labor que realiza cada miembro, y por el favorable clima interno.
4. En la organización la comunicación sigue, predominantemente, un modelo comunicativo desde la Perspectiva Mecánica, propio de la Teoría Clásica; con todas las implicaciones que de ello se derivan: predominio de los flujos descendentes, existencia de múltiples canales pero uso poco efectivo de los mismos. acciones de comunicación aislada y carente de coordinación integral.
5. En el plano comunicativo una de las problemáticas fundamentales que afectan al estudio de grabaciones es la falta de un profesional de la comunicación, que asesore al centro en la elaboración de una política de comunicación integral y que considere las necesidades de posicionamiento de la misma.

6. La organización no cuenta con políticas de comunicación institucionalizadas; lo que no quiere decir que no se comunique con sus públicos ni tampoco que no realice acciones comunicativas; sino que no existe una planificación de la comunicación que incorpore las diversas áreas en su plano interno, en función de un mensaje corporativo integral y coherente.
7. El uso poco eficiente de las tecnologías de la información con que cuenta la organización, la carencia de un pensamiento estratégico, entre otras causas, ha limitado que se propicie un clima laboral mucho más agradable, que permita generar y poner en marcha los cambios que se requieren en la entidad para responder con eficacia a las exigencias del entorno actual.
8. En esta organización se hace necesaria la definición y clara concreción de las tareas de comunicación, de los estilos comunicativos que se producen en las relaciones entre directivos y subordinados internos de la institución, entre su público interno en general.
9. Es importante que se comprenda en la organización las acciones comunicativas, no como prácticas reproductivas e impuestas, sino creativas y necesarias.
10. Con la realización del diagnóstico en la organización se pudo comprobar que existe un ambiente favorable hacia los cambios necesarios para el mejor funcionamiento de su clima organizacional.

Recomendaciones

- Presentar los resultados de la investigación en el Consejo de Dirección de la organización, con el objetivo de que los miembros conozcan los elementos positivos y negativos en su funcionamiento para incorporarlo a su gestión cotidiana.
- Realizar futuras investigaciones basadas en los resultados aquí expuestos, que permitan profundizar aún más en la temática.
- Investigar en las demás agencias pertenecientes a Artex. S.A otras temáticas que inciden en su funcionamiento.
- Realizar un Manual de Comunicación como instrumento de trabajo para la organización con la asesoría requerida.
- Diseñar una Estrategia de Comunicación Organizacional.

Bibliografía

- Alonso, M. M. y Saladrigas, H. (2002). *Para investigar en comunicación social. Guía Didáctica*. Ciudad de La Habana.: Félix Varela.
- Álvarez Álvarez, A. M. (2002a). *Diagnóstico de Comunicación Organizacional del Grupo*. León Jiménez. Tesis en opción al Grado de Máster en Ciencias de la Comunicación., Universidad de la Habana, Facultad de Comunicación.
- Álvarez Álvarez, A. M. (2002b). *Diagnóstico de Comunicación Organizacional del Grupo*. León Jiménez.
- Álvarez Gómez, F. N. (2005). *La Comunicación Organizacional en la Integración Continua Individuo-Organización: un Modelo Analítico*.
- Álvarez, K. (2012, Enero). La Importancia de la Comunicación Organizacional en las Organizaciones Sociales de Promoción y Defensa de los Derechos Humanos. Retrieved from <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/Kalvarez.htm>.
- Barquero Cabrero, J. D, & Barquero Cabrero, M. (2000). *Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad Barcelona*.
- Barreiro Pousa, L. (1999). El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna. *Revista Espacio No.1*, p 36-37.
- Cardoso Milanés, H. (2012). *Importancia de la Cultura y Comunicación Organizacional*. Retrieved from <http://www.rppnet.com.ar/culturaycomunicacionorganizacional.htm>.
- Castellanos Simona, B. (. (1998). *Metodología de la Investigación Educativa. La encuesta y la entrevista en la investigación educativa*. Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona.
- Cirigliano, C. (2011). *Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones: hacia un Marco Teórico y Definición de Herramientas de Trabajo*. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos15/comunic-interna/comunic-interna.shtml>.

- Colectivo de Autores. (2007). *Normas Cubanas NC 3000, 3001, 3002. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano: Vocabulario, Requisitos e Implementación. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana.*
- Comunicación organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba. (2000). *Revista Espacio No.3*, p 25-28.
- Comunicación y cultura organizacional: entramados e interrelaciones. (2011). *Revista Espacio No.5*, p38-40.
- Costa, J. (1995). Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios. Retrieved from Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/actual/Joan%20Costa%20.pdf>.
- Del Hoyo, D. (2012, February 12). La Comunicación en la Empresa. Retrieved from Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/comunicacionempresarial.htm>.
- Fernández Collado, F. (1997). *La comunicación en las organizaciones* (Ediciones Trillas. México.).
- Goldhaber, G. (2011). Comunicación Organizacional. *Editorial Pablo de la Torriente*,
- Hernández Sampier, R. (2003). *Metodología de la Investigación I*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Irene Trelles Rodríguez, & Lucas Marin A. (n.d.). *Tendebcias teóricas fundamentalesconcepto de comunicacion organizacional características y funciones. cuba.*
- Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. S.A. Barcelona.: Bosch Casa.
- Martín Martín, F, & Trelles Rodríguez, I.: (2001). *Comunicación en las empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación.*
- Notas en torno a la comunicación en los nuevos escenarios. (, enero-abril). *Revista Espacio*, Pág. 37-39.
- Rodríguez Gómez, G.; Gil Flores J.; García Jiménez E. (2002). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Santiago de Cuba.

- Saladrigas Medina, H. (2002). *Imagen y gestión de comunicación en las organizaciones agrícolas del complejo agroindustrial "Héctor Molina"*. Universidad de la Habana, Facultad de Comunicación.
- Trelles Rodríguez, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*. Facultad de comunicación. La Habana.

Anexo No. 1 Referencial de la organización

Historia y caracterización del estudio de grabaciones Eusebio Delfín

A finales de los años setenta y principio de los ochenta, un grupo de talentosos jóvenes crean la agrupación experimentación sonora del Instituto Cubano de Arte e Industria Cinematográfico (ICAIC) y con ello surge La Nueva Trova con sus más grandes exponentes entre ellos Lázaro García, Silvio Rodríguez, y Vicente Feliú, por citar algunos, quienes miraban la posibilidad soñadora de tener un estudio en el centro del país, pues ya las regiones del Oriente y Occidente contaban con sus estudios y la región central estaba desprovista de estas posibilidades por lo que necesitaba de un respaldo de grabación para registrar la reciente creación musical del territorio.

En la historia de la grabación musical, han estado presentes varios formatos que han permitido registrar el producto cultural cubano, tal es el caso de la placa negra, la cinta magnetofónica; pero si damos para atrás a estos formatos antecedieron el cilindro de papel de estaño, placas de metal con cubiertas de laca, la placa de vinil que se podía prensar, hacer un disco, duplicarlo y la cinta magnética.

En el caso de Cienfuegos se grababa directo en Radio Tiempo, emisora que existió, donde se hacían cosas muy pequeñas, y no estaba al alcance de los músicos de la región central, por lo que Lázaro Gracias le hace la propuesta al trovador Silvio Rodríguez de la ubicación del ya mencionado estudio de grabaciones, aprobada la idea, se dieron los pasos necesarios con el gobierno y el partido para obtener el local. Con la apertura del estudio se favorece el rescate de las tradiciones culturales del territorio, y se enriquece la conservación del patrimonio musical cubano.

A continuación de tan largo proceso constructivo queda iniciado el estudio de grabaciones Eusebio Delfín, fundado el 22 de abril de 1996 a las 6:00 PM. La institución está ubicada en el Centro Histórico de la ciudad (Patrimonio de la Humanidad), donde posee fácil comunicación con los centros culturales y comerciales como teatros, museos, galerías de arte, y tiendas.

Descripción del estudio de grabaciones

El Estudio de Grabaciones Eusebio Delfín es un espacio diseñado acústica y estructuralmente para realizar de una forma científica y técnica la grabación de los sonidos, procesarlos y almacenarlos conforme a los objetivos técnicos artísticos propuestos, ya se trate de producciones discográficas, o filmicas, etc.

Existen diferentes métodos de registrar esta información sonora, según el soporte utilizado: tanto analógica como digital. Se dispone del equipamiento apropiado para la realización del trabajo.

De la misma forma están debidamente capacitados los técnicos y personal de servicio que intervienen en la labor con las agrupaciones y las personalidades de la cultura que visitan el centro.

Se realizan producciones discográficas de cualquier tipo y complejidad. Se apoya además en todo lo concerniente a la divulgación y preservación de nuestro patrimonio musical. A partir de su inauguración se establece una estrategia con el objetivo de realizar grabaciones, mezcla y masterización de producciones discográficas de cualquier tipo y complejidad, tanto del talento artístico nacional o regional como internacional en aras de la promoción y diseminación de los productos musicales que se obtienen.

Adjunto, al estudio de grabaciones y como parte de su estructura administrativa existe también el Hostal Delfín. Este se realizó con el objetivo de brindar hospedaje y alimentación a los músicos que hacían uso del estudio de grabaciones y que viven fuera de la ciudad. Posee cuatro habitaciones dotada de un excelente confort, restauran y bar, con capacidad total para 10 personas. (habitaciones climatizadas, televisión por cable, y agua caliente y fría).

Características técnicas del Estudio

El estudio está completamente aislado de la estructura arquitectónica de este recinto, o sea encima del piso original hay una lámina de lana de vidrio de 7cm de espesor por toda el área del estudio, y superpuesto a esta se hizo otro piso de concreto el cual se cubrió con dos alfombras. El estudio está constituido por

paredes dobles propiciando a su vez mayor aislamiento acústico. De esta manera queda constituido como un cubo dentro de otro cubo.

El está compuesto por difusores acústicos y paneles absorbentes, este último se encarga de absorber el sonido emitido por los instrumentos o el cantante. Este panel está constituido por una tela porosa, cubierto de puntos bastante grandes y como tres placas de lana de vidrio o sea 10cm de lana de vidrio que son los encargados de absorber las altas y medias frecuencias, y las bajas frecuencias se absorben entre un espacio que hay entre el panel y la pared de esta forma se evita el desagradable fenómeno de la reflexión del sonido. El eco o sea las reflexiones son esos fenómenos del sonido que se deben evitar siempre en un estudio de grabaciones; y los difusores acústicos están diseñados con el objetivo de distribuir el sonido emitido por el instrumento o por la voz humana por todo el recinto.

El techo está constituido por láminas de pleibol y por los imprescindibles paneles absorbentes, es decir que todo está bien estructurado para evitar las vibraciones inducidas desde el exterior, por eso todo está aislado para lograr una mayor absorción y a la vez aislamiento acústico.

Superficie de 35m² (7 x5) (Incluye el uso de modernos paneles de difusión (QRD Y RPJ).

Cuarto de Control: 20m² (5x4) _ (diseño basado en el concepto LEDE) Tm.

Monitores de Campo Cercano: Yamaha NS10, Genelec 1031^a, Referencias Cewin Vega.

Grabaciones digital directa a Disco Duro en Multipista HD24, además 24 pistas en formato modular ADAT de Alesis.

Mezclador digital Yamaha 02R totalmente automatizado, conectado a una vía fibra óptica por interfaces CD8AT y equipado con un bloque de extensión ME4.

Amplificador de Audífonos Behringer HA 4400, Auriculares de Estudio AKG 270 Y 271, Pre- Amplificador Focosite.

Dispone de las últimas versiones de diferentes Sofwear de grabación, secuenciadores y programa de notación que corren sobre PC (Windows NT),

aumentando las posibilidades de grabación, mezcla y masterización.

Periféricos:

Lexicon – 960 L, Lexicon Reflex y Procesador TC.

Micrófonos:

AKG – Solid Tube.

AKG – Perception –200

Neumann—U87

Neumann----KM 184

Langevin CR- 3A

SHURE –SM 58 Beta

SHURE –SM 57

Para poder estar en medio de la competencia a nivel nacional e internacional se tiene en cuenta:

Logotipo de la organización.



La Misión:

Realizar y ofrecer servicios de calidad en las producciones discográficas a músicos provenientes de diversas localidades, con proyectos diferentes, se dispone de obreros y profesionales altamente capacitados.

La Visión:

Contribuir al fomento de nuevos talentos culturales artísticos y musicales, para enriquecer el patrimonio, y ganar mayor popularidad por la calidad en los servicios que se prestan.

El Objeto Social

1. Prestar servicios gastronómicos, como complemento de la oferta cultural, en pesos cubanos y en pesos convertibles.
2. Ofrecer servicios de alojamiento no turístico con gastronomía asociada a éste, excepto en las residencias estudiantiles que el alojamiento es con alimentación asociada, a personas naturales y jurídicas en pesos cubanos y en pesos convertibles. Todo ello relacionado con el sistema de la cultura y según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior,
3. Ofrecer servicios de grabación, mezcla y masterización de proyectos musicales a personas naturales y jurídicas en pesos cubanos y en pesos convertibles.
4. Prestar servicios de alimentación en eventos y actividades culturales organizadas por el sistema de la cultura a personas naturales y jurídicas vinculadas con dichas actividades, en pesos cubanos y en pesos convertibles.
5. Actuar como Agente de Viajes en el ámbito del turismo internacional realizando las siguientes actividades, en pesos convertibles:
 - a) Comercializar programas culturales; cursos, talleres, eventos, festivales y actividades, todos culturales, así como efectuar la promoción del turismo cultural, organizando viajes de turistas a Cuba.
6. Brindar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores en pesos cubanos.

Descripción del capital humano.

El Estudio de grabaciones está compuesto por 27 trabajadores de la siguiente forma: 4 directivos, 1 administrador, 9 técnicos, 4 operarios y 9 trabajadores de servicio. Como máximos responsables se nombran: el Gerente general, Gerente del área de estudio de grabaciones, Gerente económico y Gerente del hostel.

Posee una gran estabilidad de su fuerza de trabajo, avalada por un fuerte sentido de pertenencia e identidad de sus trabajadores, estabilidad en las direcciones administrativas, políticas y de masa. Producto a estos logros han sido poseedores de la entrega de diferentes distinciones sindicales, administrativas,

políticos y profesionales, obtenidas por el cumplimiento destacado de la labor que realizan sus trabajadores en función de hacer un producto con calidad. Y estos son:

- Reconocimiento Especial, por el apoyo al programa de prevención del VIH/Sida (Palacio de la Salud, 2000).
- Reconocimiento por su contribución a la realización y perfeccionamiento de las 50 primeras tribunas abiertas de la revolución, desarrolladas en los diferentes municipios del país, expresión de los nuevos conceptos del trabajo político y cultural con las masas. (Fidel Castro, dado a los 20 días del mes de enero del 2001).
- Reconocimiento al estudio de grabaciones Eusebio Delfín en su 9no aniversario, y por el imprescindible aporte al desarrollo de la música cienfueguera. (UNEAC, Cienfuegos, 22 de abril del 2005).
- Reconocimiento por la mezcla y la masterización del primer Grammy Latino otorgado a Cuba con el CD "La Rumba soy yo".

Relación de trabajos realizados

Se han realizado diversas grabaciones, mezclas, y masterización a grupos foráneos y del territorio, por lo que citamos algunas para que se tenga conocimiento de la labor que se ha ejecutado en el decursar del tiempo.

Entre ellos figuran 38 décimas al tonadista Nazario Segura, 10 números del grupo Fusión, temas de Los Naranjos y las muchachas de Ad Libitun, los hermanos Novos con acompañamiento de pequeño formato, el proyecto de matricular varias composiciones de Eusebio Delfín en las voces de Silvio, Pablo y Lázaro; el disco Carta de Provincia de Lázaro García, realizado con tecnología propia de la época, También grabó Beatriz Márquez el disco Alas del Corazón, Bert Mayer: El poder del Amor, Los Aragoncitos de Cienfuegos (Ver Anexo 5), El Quinteto Fantasía: Souvenir de Cuerdas, Rosa Campo: Amanecer Feliz, Rachí López: Trovarroco, Casa de la Trova de Trinidad, Tu querida presencia, Pucho López: Ángeles y

Diablos, Los Naranjos: Respeta mi Tambó, Ireño García: Canta a Eliseo Diego, Bahison, Luís Gómez: Canta y Cuenta.

El Castigador, Casa de la Trova en Baracoa (incito), la masterización del disco de Elio Revé: Se sigue Comentando, Felito Molina, José Miguel y su balanza, Lázaro García: Si de tanto Soñarte, Los Aragoncitos: Cienfueguero en La Habana, Mongo Rives: Esto es Sucu Suco, Pucho López: Buscando la caja negra, Lázaro García: En Pos del mar, Rochy, Rosa Campo: Parampampín, Sara Gonzáles, Tres de La Habana, Trío Trovarroco, Disco de Música de Cienfuegos: Cuando a Cienfuegos llegué , Del agua que bebimos, tales como Vicente Feliz, Lázaro García, Pablo Milanés, Noel Nicola, Silvio Rodríguez, Liuba María Evia, Antonio Guerrero: Regresare, Vicente Feliú: Colibrí, Vocal LT: Top line, Trova Camagüeyana, Arte Mixto, Los Mody, Los Novos, Santa Palabra, Septeto Unión.

El suceso más importante en este período lo constituyó el disco La Rumba Soy yo, grabado en los estudios PM Record y se mezcló y masterizó en el estudio Eusebio Delfín, fue el primer disco 100% cubano con el que se obtuvo un Grammy Latino en el país.

Poco después apareció el Proyecto Perla donde grabaron todas aquellas agrupaciones de provincia que trabajan con o para Artex S.A. ofreciendo la posibilidad mediante la resolución 101 del Ministerio de Cultura de vender su discografía en los lugares en que habitualmente trabajaban. Dentro de estas producciones se encuentran:

Los Novos, Semillas del Son, Soles del Escambray, Tradison, Septeto Unión, Los Moddy, Santa Palabra, Arte Mixto, Solista Ingrid Rodríguez, Trío Freida Anido, Dúo Cofradía, Marlen Rodríguez, Trío Corazón Latino, Dúo Así Son, Grupo Gama, Guzmán y Su Poder Latino, Stan By, Doraida Tillet, Félix Cintra, Ekwe Quinteto, Fantasías, Waikiki, Trío Atenas, Enhorabuena, Javier Enrique, Jorge Cervantes, Denis Fragela, Son entero, Orquesta Guayacán, Trío hermanas Vázquez, Septeto Juvenil, Grupo Montimar, Son Trinitario, Sabor de Cuba, Doble Sabor, Cuyaguateteje, Alfonso Llorens, Ah Caray, Clave azul, Vocal LT, La Bola 8, Cubavana, Oyare, Son de corazón , Son del Sur, Gastón Allen y Nosotros,

Chacho y sus muchachos, Sombrero Azul, La Loyola, Proyecto el Son y su locura, Virama, Solista Ruiseñor.

En un inicio el estudio ofertaba la posibilidad de utilizar los servicios de grabación, mezcla y masterización a personas jurídicas, que son las que están vinculadas a empresas y pagan en cheques, y a personas naturales que es el ciudadano común que paga en efectivo; situación que cambia al tomarse el acuerdo de no realizar grabaciones a personas naturales después de realizarse una auditoría a la entidad., de ahí que se haya dejado de ofrecer el servicio a personas naturales.

Lo anterior acarreó como consecuencia que en la actualidad el estudio de grabaciones está vinculado a las producciones discográficas que designe Bis Music u otra disquera del país o del extranjero que estén debidamente registradas en la cámara de comercio y que pagan en cheque el trabajo que se realiza. Es por ello que en el presente se están realizando por año entre 8-10 producciones debido a que el objeto social no permite cobrar en efectivo, y no todos tienen un cheque, ni un respaldo de una institución estatal.

Las producciones de esta etapa están conformadas por: Grupo Septiembre 5, Grupo Polo Montañés, Isis Flores, Rosa Campo, Anacaona, Arte Mixto, Los Principeños, Fusión 5, Obba Ile, Cubanito 2002, Tumbao Habana, Gerardo Alfonso, Aires de Concierto, Héctor Daniel, David Blanco, Sabor de Cuba, JC Rey, Actividades Políticas.

En el año 2010 se realizaron: Parranda Campesina, Quinteto Criollo, Grabación para una obra de teatro Los elementos, Rubén Lester, Nelson Valdez, Disco del Teatro Musical Infantil "Trocauentos" de Rosa Campo, Producción Homenaje a Felito Molina, Disco Instrumental de Pancho Amat y la Gala por el 50 aniversario del 5 de septiembre.

No obstante el estudio tiene una longevidad, una garantía en la calidad de su trabajo ante el pasar de los años, que le permite competir con el resto de ellos en el territorio nacional y fuera de este.

Valores compartidos por la institución.

- Fidelidad a la Patria.
- Modestia, sencillez y desinterés.
- Integridad.
- Excelencia en la gestión.
- Inteligencia y creatividad.
- Eficiencia y Eficacia.
- Sentido de pertenencia.
- Consagración al trabajo.

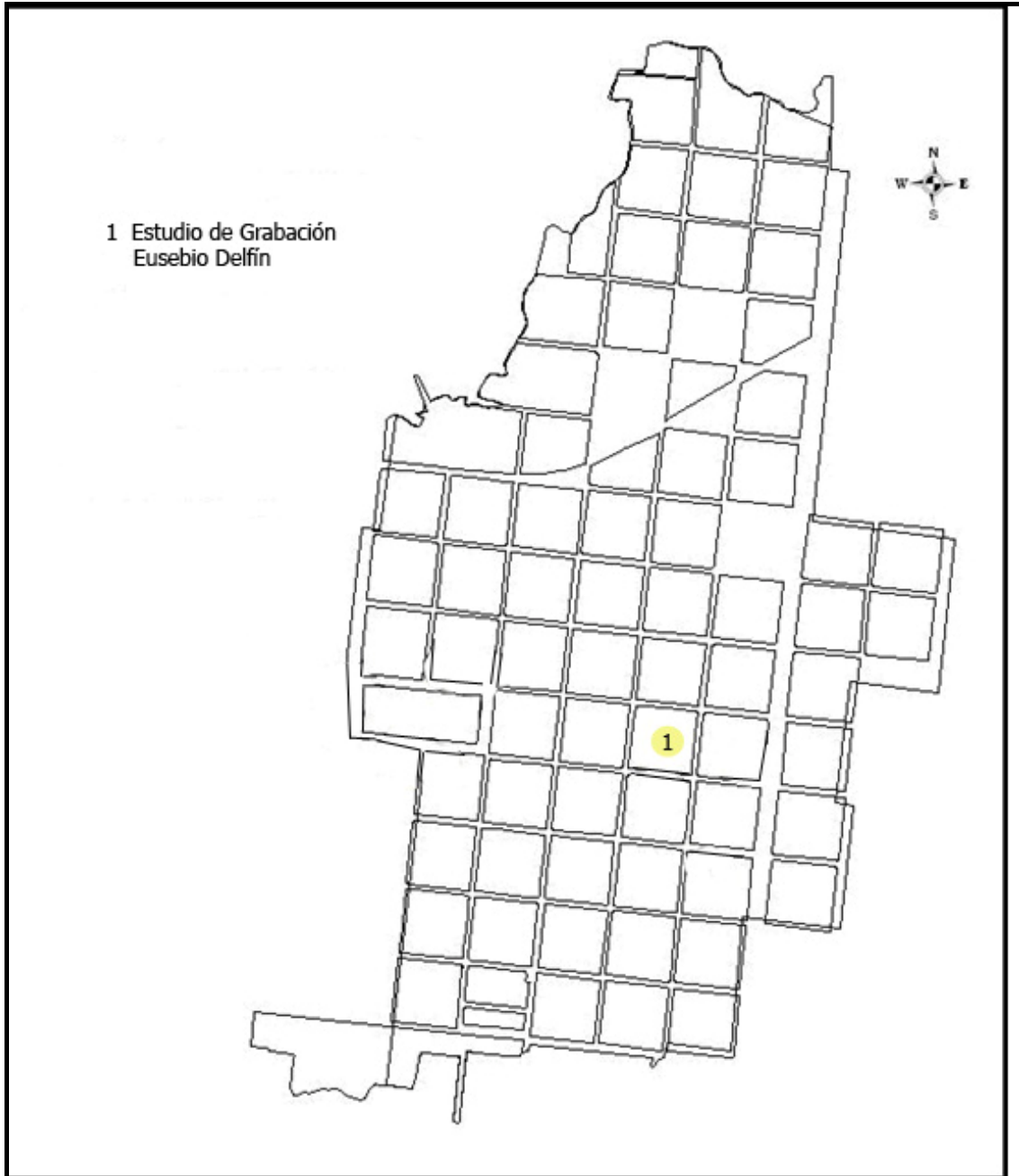
Son precisamente estos valores y muchos otros elementos que se expondrán en el desarrollo de esta investigación los que caracterizan a esta organización.

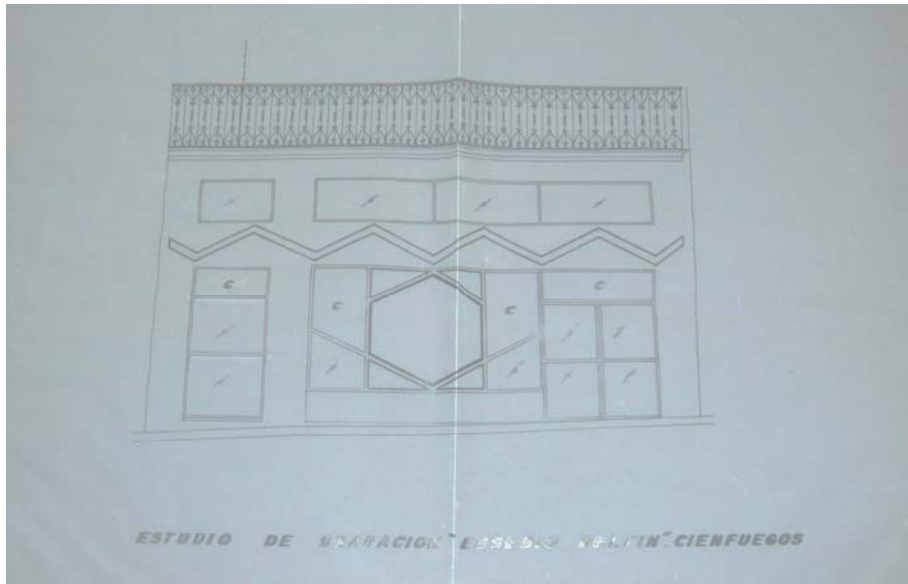
Símbolo de valentía, persistencia, y orgullo de la provincia.

Gracias al esfuerzo, búsqueda incesante y duro trabajo, del estudio de grabaciones Eusebio Delfín es que camina, crece y se perfecciona.

Cuenta con su propia historia, cultura e identidad. Tiene objetivos claros, comprometidos a hacer crecer esta industria cultural en el territorio y el país, apoya los programas de la Revolución. Tiene una fortaleza esencial, la sólida formación revolucionaria y técnica y la capacidad demostrada por sus especialistas, obreros y dirigentes; ellos constituyen un potencial seguro para el cumplimiento exitoso de todas las tareas.

Anexo No. 1 Referencial de la ubicación geográfica del estudio de grabaciones Eusebio Delfín





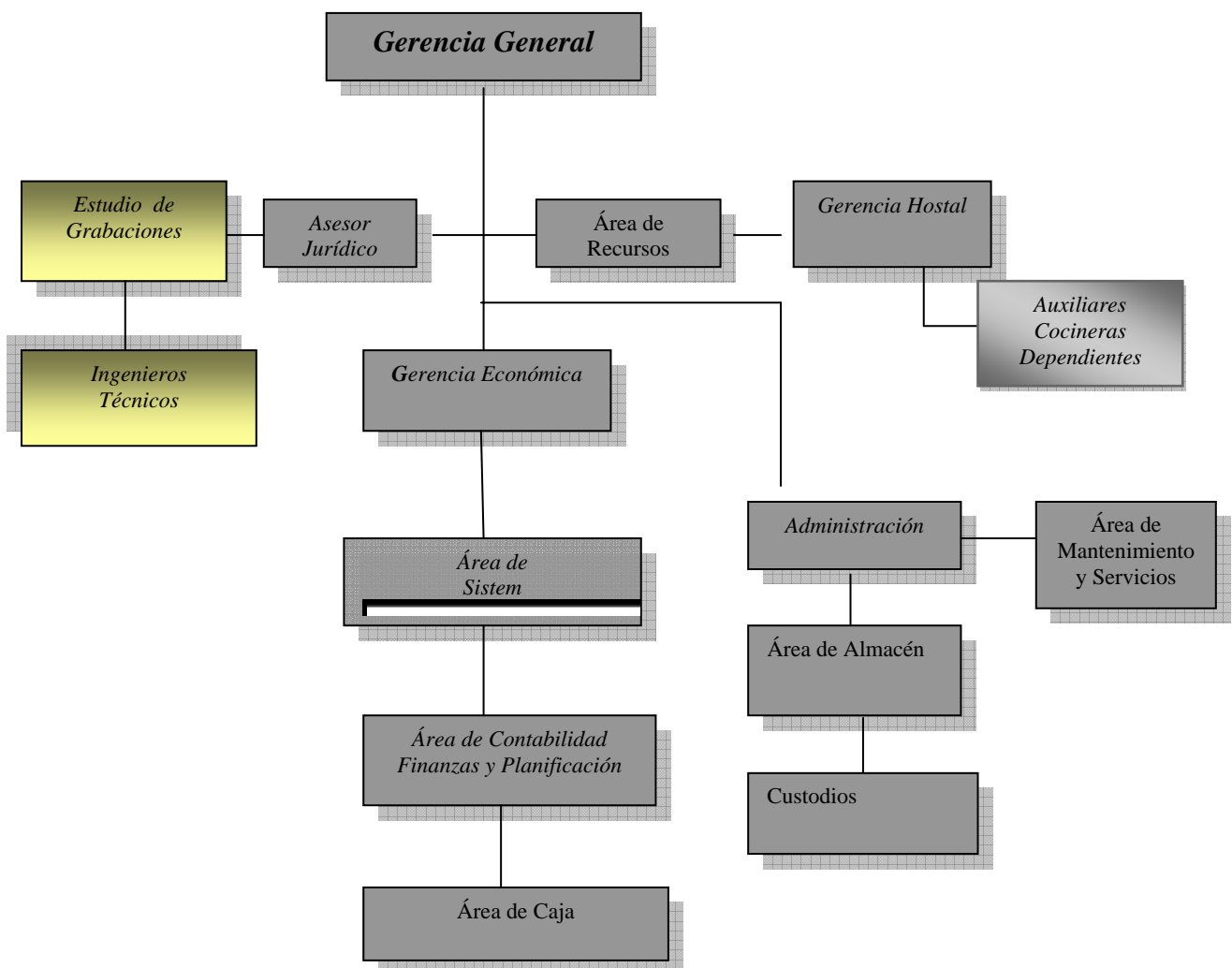
Plano del estudio de grabaciones registrado en la Oficina del Conservador de la Ciudad



Diagnóstico de Comunicación Interna estudio de grabaciones Eusebio Delfín

Anexo No. 2 Estructura organizativa del estudio de grabaciones Eusebio Delfín

Organigrama del Estudio de Grabaciones Musicales Eusebio Delfín





Diagnóstico de Comunicación Interna estudio de grabaciones Eusebio Delfín

Anexo No. 3 Guía de observación

Estado de la infraestructura de la organización (Analizar los locales).

En cada uno de estos observar:

Pintura de las paredes y techo (___ Pintado ___No pintado ___Deteriorada la pintura)

Iluminación del local (___ Buena ___Mala ___Regular) Estado de conservación del

mobiliario (___Bueno ___Malo ___Regular) Existencia de medios tecnológicos

(___Suficiente ___Insuficiente) Estética (___Organizado ___Acogedor ___Bonito

___Limpio ___Con elementos identitarios incorporados) Existencia de espacios para

la interacción informal de los trabajadores en la organización (___sí ___no)

Espacios formales de interacción y comunicación entre todo el público interno de la organización

Matutinos

Asambleas sindicales

Consejos de Dirección

Reuniones de áreas

En cada una de estas se observará:

Los grupos que conforman los trabajadores para sentarse en las reuniones

(Además ver si coinciden frecuentemente o no) El tiempo que consumen los

directivos hablando y el tiempo que consumen los trabajadores (Comparar) El tipo

de mensaje que emplean los directivos y la frecuencia. (___De tarea

___De Mantenimiento ___Humanos) Tipo de mensajes que emplean los

trabajadores y la frecuencia (___Para apoyar la organización de las tareas ___Para

solicitar materiales ___Para replicar y contradecir orientaciones de los directivos

___Para sugerir y enriquecer orientaciones de los directivos) Los mensajes que

intercambian los trabajadores entre sí (cantidad)

- Espacios informales de interacción y comunicación entre todo el público

Interno de la entidad:

Horario de almuerzo

Horario de llegada de los trabajadores en la mañana

Horario de salida en la tarde

Trabajos voluntarios

Actividades festivas

En cada uno de estos espacios se observará:

Grupos que forman los trabajadores para compartir (Ver si coinciden o no)

Cantidad de directivos y trabajadores que se unen para compartir.

Temas fundamentales que se tratan en estos espacios. Chismes o rumores que se filtran por estas vías (Contenido, frecuencia, tipo) Vías en que fluye la comunicación en estos espacios.

Uso y distribución de los mensajes en la organización.

Se observará lo siguiente:

Existen (___Sí ___No) De qué tipo (___De tarea ___De Mantenimiento ___Humanos) y qué cantidad en cada caso. Qué objetivos persiguen cada uno. Sobre los murales (¿Existen? ___Sí ___No

¿Qué tipo de mensajes incluyen? ¿Cómo están distribuidos? ¿Cada qué tiempo se actualizan?) Niveles de lectura (¿Son leídos? ___Sí ___No ___Más o menos

¿Quiénes los leen? ___Trabajadores ___Directivos ___Ambos. Y la cantidad)

- Motivación del personal o Permanencia de los trabajadores en el puesto de trabajo (¿Cuántas veces salen de su puesto de trabajo? ¿Qué hacen en esos casos? ¿Cuántas veces salen de la organización? ¿Se reúnen a conversar de manera informal en horario de trabajo?)

Disposición a cumplir con otras actividades diferentes a las de su competencia.

Anexo No. 3 Entrevista en profundidad.

1. Caracterizar la labor que realiza el entrevistado. Si es directivo, conocer la cantidad de subordinados que posee y sus funciones principales.
2. Identificar el conocimiento que tiene en torno a la historia, misión, visión y objeto social de la entidad.
3. Valorar la importancia que le concede a la comunicación en el ámbito empresarial.
4. Caracterizar la organización (Abordar los valores y atributos que, desde su punto de vista, la tipifican).
5. Caracterizar a los trabajadores de la organización
6. Analizar la identificación del entrevistado con la comunicación interna de la organización. Puntos positivos y negativos de esta de acuerdo con su visión.
7. Valorar las relaciones de comunicación entre directivos y trabajadores en la organización, y entre los propios trabajadores.
8. Analizar el nivel de preocupación de los directivos por estimular desde el punto de vista moral a los trabajadores.
9. Profundizar en la percepción que tiene el entrevistado de la organización. Además que valore también la percepción que cree tienen los demás trabajadores sobre la misma.
10. Explicar la influencia que tienen en su percepción sobre la entidad, los procesos de comunicación que se generan al interior de esta.

Anexo No. 4 Fotos históricas del entorno donde estaba ubicado el local que hoy ocupa el estudio de grabaciones (Peluquería Guely).



Foto 1: La calle San Carlos con sus centros comerciales en la década de 1950



Fotografía La Madrileña



Foto 3: En la década de 1950 radicó en la ciudad el salón de belleza Guely, con su anuncio lumínico por la calle San Carlos



Foto 4: La flecha indica el lugar que ocupaba el anuncio lumínico en la década de 1950, cuando estaba la peluquería Guely

Anexo No. 5 Fotos actuales del estudio de grabaciones



El estudio de grabaciones Eusebio Delfín en la ciudad de Cienfuegos

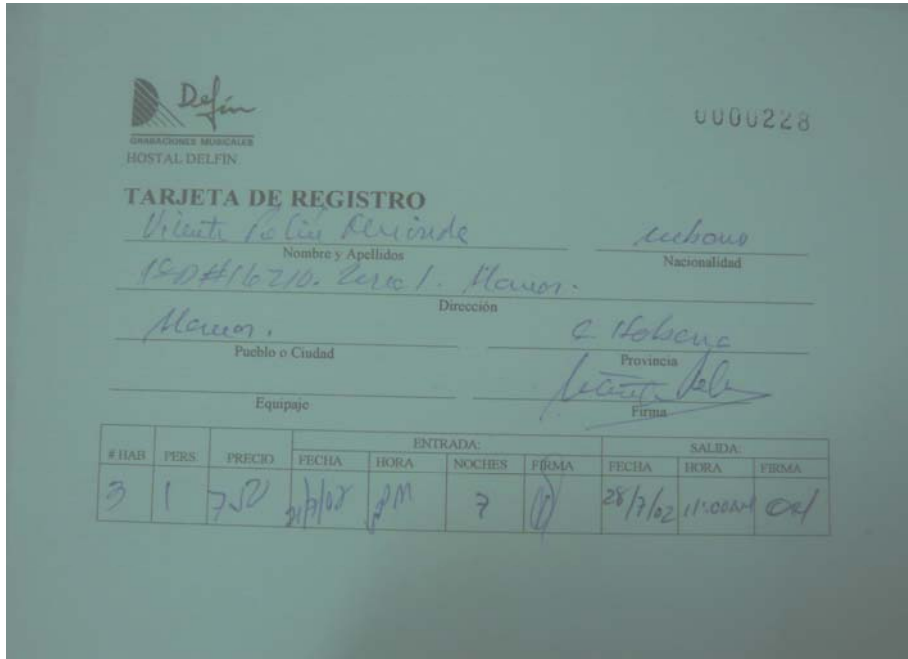


Interior del estudio de grabaciones Eusebio Delfín



Algunos equipos técnicos del estudio de grabaciones Eusebio Delfín

Anexo No. 6 Tarjetas de las personalidades que visitan el estudio.



GRABACIONES MUSICALES
HOSTAL DELFIN

0000228

TARJETA DE REGISTRO

Vicente Felú Feliú
Nombre y Apellidos

Cubano
Nacionalidad

120 #16210, Calle 1, Manzanillo
Dirección

Manzanillo
Pueblo o Ciudad

C. Habana
Provincia

Equipaje

Firma

| # HAB | PERS. | PRECIO | ENTRADA: | | | | SALIDA: | | |
|-------|-------|--------|----------|------|--------|-------|----------|---------|-------|
| | | | FECHA | HORA | NOCHES | FIRMA | FECHA | HORA | FIRMA |
| 3 | 1 | 7.50 | 21/10/02 | 4pm | 7 | | 28/10/02 | 11:00am | CF |

Foto 15: Tarjeta de Registro de Vicente Feliú



GRABACIONES MUSICALES
HOSTAL DELFIN

0000077

TARJETA DE REGISTRO

Santiago Feliú
Nombre y Apellidos

Cubano
Nacionalidad

45 #762 Mero Vedado
Dirección

Habana
Pueblo o Ciudad

Habana
Provincia

Equipaje

Firma

| # HAB | PERS. | PRECIO | ENTRADA: | | | | SALIDA: | | |
|-------|-------|--------|----------|------|--------|-------|----------|------|-------|
| | | | FECHA | HORA | NOCHES | FIRMA | FECHA | HORA | FIRMA |
| 1 | 1 | 15.00 | 21/10/02 | 4pm | 3 | | 21/10/02 | 4pm | CF |

Foto 16: Tarjeta de Registro de Santiago Feliú

0001221

TARJETA DE REGISTRO

Sara Rosa González Gómez **CUBANA**
Nombre y Apellidos Nacionalidad

Calle L Sagunna 10 N° 969
Dirección

Ciudad Habana **Habana**
Pueblo o Ciudad Provincia

1 **Sara Gómez**
Equipaje Firma

| # HAB | PERS | PRECIO | ENTRADA: | | | | SALIDA: | | |
|-------|------|--------|----------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|
| | | | FECHA | HORA | NOCHES | FIRMA | FECHA | HORA | FIRMA |
| 3 | 1 | 37.50 | 14/10 | 3:30 pm | 2 | [Firma] | 14/10 | 9:00 pm | [Firma] |

Foto 17: Tarjeta de Registro de Sara Gonzáles

0000001

TARJETA DE REGISTRO

Silvio Rodríguez Domínguez **español**
Nombre y Apellidos Nacionalidad

98-A N° 530 La Horsmen
Dirección

La Horsmen **La Horsa**
Pueblo o Ciudad Provincia

1 **Silvio**
Equipaje Firma

| # HAB | PERS | PRECIO | ENTRADA: | | | | SALIDA: | | |
|-------|------|--------|----------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|
| | | | FECHA | HORA | NOCHES | FIRMA | FECHA | HORA | FIRMA |
| 1 | 2 | 20.00 | 3/10/02 | 3:00 pm | 3 | [Firma] | 6/10/02 | 9:00 pm | [Firma] |

Foto 18: Tarjeta de Registro de Silvio Rodríguez



Foto 19: Cuadro donde se encuentran las firmas de los músicos que han grabado en el estudio Eusebio Delfín

Anexo No. 7 Muestra de algunos fonogramas relazados en el estudio de grabaciones.



Fonograma a Luís Gómez “Canta y cuenta”



A Lázaro García



Ceniaida Romeo

