

**La cultura organizacional en instituciones mediáticas: Estudio de caso del periódico *Guerrillero* de Pinar del Río, Cuba**

**Organizational culture in media institutions: Research study in *Guerrillero* newspaper of Pinar del Río, Cuba**

Recibido: 30 de agosto de 2018

Aceptado: 2 de octubre de 2018

*Lic. Dorelys Canivell Canal\**

*Dra. Luisa M Guerra Rubio\*\**

*Dra. Ana Teresa Badía Valdés\*\*\**

**Resumen**

La presente investigación, un estudio de caso, parte desde una perspectiva cualitativa y se propone caracterizar los rasgos que distinguen la cultura organizacional del periódico *Guerrillero* de Pinar del Río, Cuba. Los resultados revelan la existencia en la institución de una cultura fuerte orientada hacia el cumplimiento de sus objetivos, con resistencia al cambio, y en la que prevalecen, como valores

**Abstract**

The present paper, from a qualitative point of view, intends to characterize the distinctive aspects of the organizational culture of *Guerrillero* newspaper of Pinar del Río, Cuba. This research show the existence of a strong culture aimed at the fulfillment of its goals, resisting to change, and where values such as professionalism, responsibility, discipline and solidarity prevail, in spite of

\* Corresponsal del periódico *Juventud Rebelde* en Pinar del Río. Correo electrónico: [dorelys4@gmail.com](mailto:dorelys4@gmail.com)

\*\* Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: [lguerrarubio@gmail.com](mailto:lguerrarubio@gmail.com)

\*\*\* Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: [ateresacu@yahoo.es](mailto:ateresacu@yahoo.es)

compartidos, la profesionalidad, la responsabilidad, la disciplina y la solidaridad, a pesar de que existen dificultades en los canales de comunicación y se adolece de una figura líder.

**Palabras Clave:**

estudio de emisores; cultura organizacional; instituciones mediáticas; comunicación; periodismo.

difficulties in the communication channels and the lack of a leader.

**Keywords:**

emitter studies; organizational culture; media institutions; communication; journalism.

**1. Introducción**

El estudio de emisores, si bien posee una significación de relevancia en el campo de investigación asociado a la comunicación, no llega a ocupar todavía el lugar que merece dentro del campo investigativo. El presente artículo parte de la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué rasgos distinguen la cultura organizacional del periódico Guerrillero de Pinar del Río, Cuba?

Las aproximaciones más inmediatas a nuestro propósito han estado relacionadas con lo que se define en el campo de la comunicación como los estudios de emisores, no obstante, muy pocas veces se han centrado en un análisis que mire al interior de los medios de comunicación como organizaciones con públicos internos y externos, con relaciones de trabajo, escenarios concretos, mediaciones, ideologías y otros aspectos que son los que determinan el resultado final del trabajo.

**2. Desarrollo**

**2.1. Los medios como organizaciones: Cultura organizacional.**

## **Un camino no tan largo**

Cualquier aproximación al objeto de estudio seleccionado necesita de un bosquejo sobre la comunicación organizacional, tomar de diferentes áreas del conocimiento y adentrarse en algunos momentos hasta las teorías de la economía y la administración, bases estas de los primeros estudios sobre comportamiento organizacional, los cuales fueron plantados hace más de 200 años, aunque su práctica actual sea esencialmente referida a productos del siglo XX (Robbins, 1996).

Identificada hasta los primeros años de este siglo por su adolescencia teórica y, por ello, su corto itinerario investigativo, y considerada como un ámbito de interciencia, resultado de la integración de aportaciones teórico-metodológicas procedentes de la sociología, la psicología, las ciencias políticas, la ingeniería, la informática, la antropología y la etnología, entre muchas otras disciplinas, la comunicación organizacional ha sido estudiada y explicada desde sustentos conceptuales diversos, lo que revela su naturaleza híbrida. Y su esbozo particular obedece, en buena medida, a las distancias críticas que han logrado en sus ejercicios académicos diferentes autores, buscando legitimarla sobre un discurso propio (Moreno, 2017). Los textos sobre comportamiento organizacional establecen que la mayor parte de las definiciones y posturas que se defienden en la actualidad, descansan sobre supuestos de contingencia, pues dependen de contextos situacionales.

La idea de visualizar a las organizaciones como culturas –donde existe un sistema de significado compartido entre sus miembros– es un fenómeno relativamente reciente. Hace 20 años simplemente se pensaba que las organizaciones eran, en su mayor parte, medios racionales para coordinar y controlar un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, y así

sucesivamente. Pero las organizaciones son más que eso. A semejanza de los individuos, también tienen personalidad. Pueden ser rígidas o flexibles, poco amigables o apoyadoras, innovadoras o conservadoras (Robbins, 1996).

No obstante, no es hasta fecha más reciente que se asume con entera claridad la importancia de la cultura dentro de una organización. Para ser más exactos, aparece como variable independiente (sistema de significado compartido) que incide en las actitudes y comportamiento de las personas desde que se determinó la institucionalización (Robbins, 1996). El autor define la cultura organizacional como sistema de significado compartido entre sus miembros, con particularidades propias y valores que tiene en alta estima.

Otros autores definen a la cultura desde diferentes aristas. Andrade, refiere que "la cultura es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural". (Andrade cit. por Trelles, 2004, p.162). La diferencia en su visión es la forma de ver a esa organización como un sistema cultural, en el que no todos, por supuesto, mantendrán los mismos valores y creencias, pero que compartirán determinados valores y creencias; los primeros como identificación emocional y las segundas como aceptación racional.

Por su parte, Amorós (2007) plantea que la cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización en los que incluye los comportamientos de rutina en sus interacciones, las normas compartidas por la organización y sus valores dominantes.

A criterio de Trelles (2005) esos significados que se construyen

mediante la interacción con otros y la búsqueda de consenso, se apoyan en los valores de la cultura de las organizaciones, a la vez que la enriquecen y desarrollan en un proceso de interrelación dialéctica.

### **2.1.1. Una mirada emergente a los medios desde la cultura organizacional**

Después de haber analizado los supuestos que fundamentan a la cultura organizacional de forma general, resulta válido hacer un acercamiento a las organizaciones de tipo mediáticas.

La investigación se pronuncia a favor de la definición aportada por Moreno (2017, p. 50) que las conceptualiza como "entidades cuya actividad principal es producir y distribuir conocimiento (información, ideas, cultura) en nombre de quienes quieren comunicar y en respuesta a demandas individuales y colectivas". Elizalde (2014, p. 137) refiere que "son autónomas, en el sentido de que tienen la capacidad para dictarse sus reglas de ejercicio profesional y las políticas de información, dentro del marco normativo general dado por el ente superior". Además, vale hacer la aclaración de que "(...) los sistemas de medios forman parte del sistema político de la sociedad y contribuyen en modo directo a su legitimación" (García, cit. por Cuevas, 2008, p. 49).

Mirar la comunicación desde la institucionalidad se convierte en una cuestión de medios, esto es, de producción de discursos públicos cuya hegemonía sitúa, mayoritariamente, en el lado de intereses privados. Ello lo obliga, sin dudas, a la comprensión del funcionamiento de las lógicas de producción, donde interviene la estructura empresarial, en sus dimensiones económicas, ideológicas, profesionales y de rutinas de producción, sobre la competencia comunicativa como la capacidad de interpretar/construir públicos,

audiencias, consumidores, y su competitividad tecnológica, o sea, de innovación, que se hace visible en los formatos industriales (Barbero cit. por George y González, 2009).

El caso es que, desde la mirada que se les perciba, los medios son organizaciones, cuyo producto final es el mensaje que colocan en manos de sus audiencias. Son concebidos no solo como instituciones de reproducción social, sino instituciones de producción social, capaces de formar opinión pública sobre determinados temas, establecer consensos, educar, informar, investigar, entre otras funciones atribuibles a la prensa.

Moreno (2017) coincide con los criterios de Serrano (1986) al afirmar que la información destinada al conjunto de la comunidad es un fenómeno de producción social a partir del momento en el que se institucionaliza el tratamiento y el uso de la comunicación pública. Por lo tanto, es obligatorio que los productos comunicativos estén confeccionados de tal manera que restituyan, a la larga, el valor del sistema completo de producción comunicativa (Serrano, 1993).

Como diría Epstein (cit. por Alsina, 1989):

(...) en los *mass media* los periodistas adaptan sus puntos de vistas y valores a las exigencias de la organización laboral y (...), consecuentemente, para explicar el tipo de contenido de los medios hay que determinar ante todo las características de la organización (p.143).

#### **2.1.1.1. Administración de recursos simbólicos y materiales**

Los estudios más recientes sobre organización hacen un aparte en los recursos de determinada organización y la administración que se hacen de estos, los cuales pueden ser divididos en dos grandes grupos, de tipo simbólico y material.

Se distinguen tres tipos de recursos simbólicos: los históricos, los políticos, y los ceremoniales (Trelles, 2004). En los primeros, se incluyen los héroes, que no son más que aquellos personajes paradigmáticos para la organización, los que sentaron precedentes en la misma. Están las batallas, entendidas como los momentos más excepcionales por los que ha atravesado la organización, y que en términos de una institución mediática, serían las coberturas más distintivas, las que marcaron un punto en la historia del periodismo o del quehacer comunicacional del medio de prensa, por ejemplo, y que forman parte de esa historia que resguarda la organización, y que sienta las bases sobre las cuales se defiende y se construye su actualidad, aunque difiera en las formas de hacer y manifestarse.

Dentro de los recursos políticos, estarían las creencias y valores, aquellas cuestiones arraigadas en el tiempo, y que constituyen guía en la organización para la consecución de sus objetivos, aunque pueden variar según fluctúen las personas que integran la organización; y las estrategias de trabajo, están tan asentadas, que siempre se volverá sobre ellas para entender las esencias de esa institución.

En el caso de los ceremoniales, y no por últimos menos importantes, se encuentran las actividades que diseña una organización determinada para reconocer a determinados miembros, festejar cuestiones puntuales como aniversarios, fechas prefijadas, actos, reuniones y demás, que ayudan al fortalecimiento y reconocimiento de la organización como tal. Otro tipo de recursos de inestimable valor en una organización, son los materiales, sin los cuales sería imposible que una empresa cualquiera llevara a feliz término el cumplimiento eficaz y eficiente de sus objetivos, y su misión como institución. Dentro de estos, los cuales se encuentran básicamente en la infraestructura de una organización, se incluyen la disponibilidad

tecnológica, los soportes, el respaldo financiero y todos los elementos materiales, desde transportación hasta la logística para llevar a vías de hecho el resultado final del trabajo, así como la satisfacción de los trabajadores a través de estímulos materiales y salariales.

En el caso de los medios de comunicación estatales en Cuba, es importante resaltar que cuentan con un presupuesto asignado desde el Estado, a partir del cual deben operar durante el año vigente, y ajustarlo a sus funciones y demandas en diferentes ámbitos. Por lo regular, este presupuesto resulta insuficiente para las necesidades de los medios y de sus empleados, sean parte del personal periodístico o no.

### **2.1.1.2. Ideologías profesionales y culturas de periodismo. Profesionalidad**

Ideologías profesionales y culturas de periodismo encierran en sí las esencias de la profesión; entendida la segunda como un desplazamiento de la primera, a partir de análisis más profundos, y sostenidos en el tiempo. Sin embargo, ambos siguen persistiendo en los estudios asociados al periodismo y los emisores.

Como tendencia general, se ha tomado que las ideologías profesionales están contenidas dentro de las culturas profesionales consideradas como:

(...) un sistema formado por las ideologías, discursos, y prácticas a través de las cuales los profesionales organizan y protegen su espacio social, (...) y, sobre esa base, la ideología profesional propia de los periodistas se ha formulado genéricamente en términos de los paradigmas y prácticas profesionales adoptadas como naturales por los periodistas, pero luego se lo ha reducido a los valores que los profesionales poseen o comparten. (Garbarino en Estrada cit. por Nápoles, 2003, p. 28).

Queda señalado que son los estudios de *newsmaking* los que dan pie a los análisis referidos a la cultura periodística (Wolf, s/f), pues son los que se han ubicado en estudiar las rutinas productivas y las ideologías. De manera que, cuando se han definido las culturas profesionales, las ideologías han mediado su concepto.

George y González (comunicación personal, 2009) coinciden en que:

(...) el término culturas profesionales se ha mezclado a nivel teórico con el sentido de otras categorías tales como ideologías profesionales, representaciones colectivas, y cultura organizacional. Las culturas profesionales se van conformando en los procesos de formación profesional, donde se mezclan y consolidan conocimientos científicos y especializados con aquellos que provienen de experiencias, rutinas, relaciones y costumbres que marcan determinados desempeños, algo así como esquemas *habitus* (formas interiorizadas de actuación que no necesitan la implicación de la conciencia para ser eficaces, consenso logrado históricamente como sentido común).

Para Oller (2015) "definir la cultura periodística es un proceso tan complejo como explicar en un plano general qué es la cultura como forma de vida". Asume los criterios de Hofstede (1980) al asegurar que, a grandes rasgos, las actitudes de los periodistas, "se encuentran arraigadas dentro de unas esferas de sentido que modelan los valores típicos y tradicionales de una conducta profesional común. Este concepto se sitúa en la frontera que forman las distintas culturas nacionales" Oller (2015).

Más adelante, se acoge a la definición ofrecida por Hanitzsch (2007), con la cual se identifica la presente investigación: "Es la idea o cognición específica del periodista sobre la que evalúa y ordena sus ideas culturales, a través de las cuales crea su propia realidad

significativa que le permite formar su acción profesional dentro de los conocimientos colectivos” (p.374).

El propio Hanitzsch (cit. por Mellado, 2010), reconoce la existencia de desplazamientos conceptuales que asumen hoy la definición de culturas de periodismo como “un concepto capaz de integrar la diversidad de prácticas, orientaciones y actitudes profesionales y artefactos, (productos y textos) de los periodistas”. Otro concepto del que se habla con frecuencia en el sector, es la profesionalidad. Al decir de Alsina (1989) “la profesionalidad periodística se caracteriza sobre todo por el rol social de competencia comunicativa que se les atribuye a los periodistas en la producción de imágenes de realidad colectiva” (p.149).

### **2.1.1.3. Valores noticia**

Hablar de valores noticia en un medio de prensa es como el sentir de esa institución, aquellos valores que hacen triunfar en la sociedad los productos que emite el medio. El producto informativo según Magistretti:

(...) parece ser el resultado de una serie de negociaciones...que tienen como objeto qué incluir y cómo incluirlo en el periódico, informativo o telediario. Dichas negociaciones son realizadas por los periodistas en función de factores con diferentes grados de importancia y de rigidez, y se llevan a cabo en momentos diferentes del proceso productivo. (cit. por Wolf, s/f, p.119).

Esas negociaciones no están más que sujetas a lo que se conoce como valores noticias y que “constituyen entonces parte fundamental del habitus periodístico pues se trata de ‘un capital que, al estar incorporado, tiene el aspecto exterior de algo innato’, pero que, se aprende a través de las actividades cotidianas” (Bourdieu cit. por Cervantes, 1995, p.116).

Según Wolf (2005), un autor de referencia en este aspecto, los valores/noticia, se organizan para su estudio de la siguiente forma: criterios sustantivos (importancia e interés de la noticia), criterios relativos al producto, criterios relativos al medio, criterios relativos al público (imagen del público que tienen los periodistas), y criterios relativos a la competencia.

#### **2.1.1.4. De la comunicación interna a la intracomunicación: una ruta imprescindible**

Después de muchos años en los que las lógicas de la comunicación a lo interno de una organización cualquiera, fueran dictadas de forma vertical descendente (de los directivos a los subordinados), ascendente (de los subordinados a los directivos), u horizontal (entre todos los trabajadores), los estudios actuales sobre comunicación interna, sin desechar ninguna de las formas anteriores, hacen una mayor apuesta por la intracomunicación, a partir de la incidencia directa que tiene en el resultado final del trabajo.

Este término, acuñado por Elías y Mascaray (1998), se concibe como “una estrategia [en la que están incluidas a su vez otras estrategias] que genera un proceso continuo de comunicación transversal para la creación de valor en la cultura organizativa” (p.34). Hay que verla y entenderla como una filosofía, una toma de posición, y una actitud ante la gestión compartida y responsable de la institución; es un potente y eficaz agente de cambio, que no es todo, pero está en todo.

Guarda estrecha relación con la definición de organización que asumen estos autores y con la cual se identifica la presente investigación:

(...) una red de relaciones y contactos (de comunicación, en suma) entre personas y grupos de trabajo, y entre cuyos ejes básicos está la participación y la visión compartida, aprovechando el enorme potencial de inteligencia, iniciativa y creatividad que tiene a su disposición en el conjunto de sus trabajadores (Elías y Mascaray, 1998).

Al respecto, Joan Elías (2018), en entrevista personal, señaló que:

Las estrategias de comunicación interna evolucionan según cambia la idea de la sociedad sobre el trabajo. En Europa, en la segunda mitad del siglo XX, se consideró que la comunicación con los empleados debía servir para motivarlos. Más tarde se habló de hacerlo para integrarlos en la compañía. Es decir, para alinear sus comportamientos a los requeridos por la organización. "Con el cambio radical en las relaciones laborales que se ha vivido en Europa a raíz de la crisis que empezó en el 2008, la comunicación interna ha sufrido un colapso estratégico. Al enfrentarnos al tema de la comunicación nos encontramos con la característica de que la comunicación no es todo, pero está en todo. En primer lugar, la motivación de un empleado depende del trato corporativo. Es decir, desde su contrato laboral, pasando por el tipo de liderazgo de sus jefes y los ejes morales de la relación con los compañeros. El hecho comunicativo se cuele por cada arruga de la piel corporativa (comunicación personal, 2018).

## **2.2. Aspectos metodológicos**

La investigación constituye un estudio de caso del periódico Guerrillero de la provincia de Pinar del Río, Cuba. La propuesta es de carácter empírico a partir de sus unidades de análisis, y será eminentemente descriptiva, por los presupuestos investigativos de los que partimos. Parte, además, de una perspectiva metodológica cualitativa. Para su desarrollo se empleó el método etnográfico, a través del que se aprende el modo de vida de una unidad social

concreta.

La investigación determinó que debíamos trabajar con todo el personal periodístico, los que hacen un total de 19 personas en activo. En este caso, la muestra coincide con la población.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon como técnicas las siguientes: la observación participante, para registrar de forma sistemática, válida y confiable los comportamientos y conductas manifiestas en el periódico; la entrevista a los directivos y periodistas del medio; la encuesta a las 19 personas determinadas en la muestra; la revisión bibliográfico-documental; y el grupo focal.

### **2.3. Resultados de la investigación**

El semanario Guerrillero, órgano oficial del Comité Provincial del Partido de Pinar del Río cuenta con la siguiente estructura organizativa:



**Figura 1. Estructura del periódico. (Fuente: Periódico Guerrillero).**

En aras de organizar los resultados se ha organizado la información de manera que primero aparezca lo concerniente al nivel primario de la cultura organizacional, donde, según Schein (2006), podemos identificar aquellas cuestiones de índole estructural, los aspectos tangibles de la cultura, dígame los recursos tecnológicos y materiales, y también aquellas conductas que son físicamente tangibles, por

ejemplo. En un segundo nivel están los valores asentados, establecidos y concretados por la organización, dígame en manuales, códigos de ética, cartas de estilo, o políticas. Y en una tercera posición se encuentran el conjunto de creencias o presunciones, como los mitos, las costumbres, que son producto del quehacer cognoscitivo de los miembros de una organización; actitudes hasta inconscientes asumidas por todos los miembros y que son, para muchos la parte más importante dentro de la cultura de una organización.

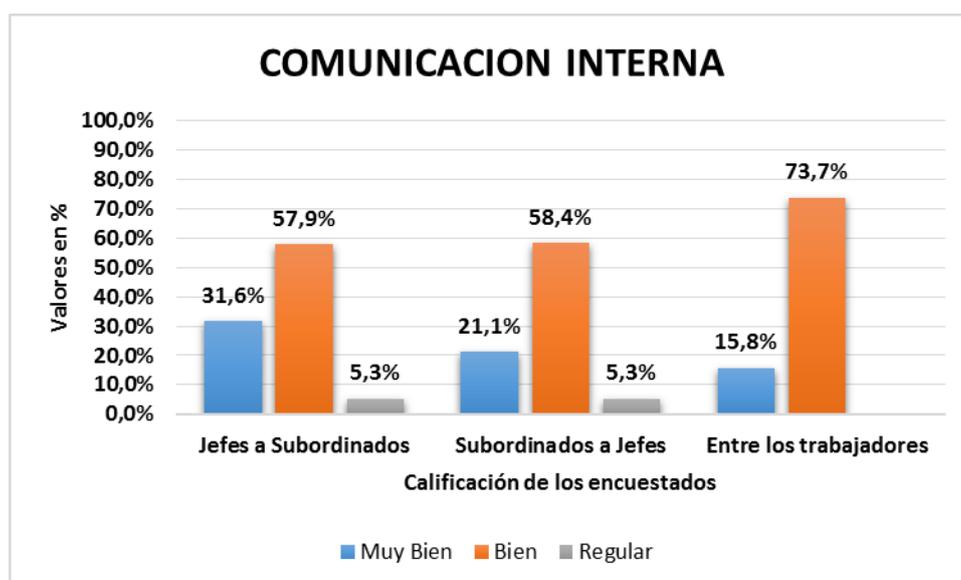
En este sentido, Guerrillero dispone de una precaria situación tecnológica que va desde la escasa disponibilidad de computadoras, cámaras, monitores especiales para diseño, impresoras, grabadoras, hasta transporte. El inmueble está ubicado en el centro de la ciudad, lo que es satisfactorio para la realización periodística, aunque se planifiquen trabajos para el resto de los territorios. La observación permitió comprobar que el mobiliario, tanto en los departamentos informativo y sitio web, que hoy comparten local, en aras de vincular a los periodistas y fotógrafos a la actualización diaria de [www.guerrillero.cu](http://www.guerrillero.cu), no es el óptimo, todo lo cual atenta contra ese ambiente que se sueña para la redacciones de los periódicos.

Como parte también de la observación participante se asistió a las reuniones de departamento y consejos de dirección, en los que afloró como tema recurrente la limitada disponibilidad de computadoras como principal aspecto negativo que propicia que el ambiente que se viva al interior de la redacción sea pobre. No obstante, se emplea un lenguaje adecuado, acorde con la profesión, de respeto y las relaciones entre compañeros son óptimas.

Como problema, se identificó en el grupo focal que el periódico carece de un Manual de Identidad Visual y una Estrategia de Comunicación, que impulse los símbolos propios del lugar, a pesar de tener a un

comunicador social laborando allí, pero que ocupa una plaza para otras funciones. Otros de los aspectos que llamó la atención de la investigación es que la plantilla aprobada para el centro no se ajusta a las necesidades informativas que hoy el periódico debe cumplir. Pues, en la actualidad, se cuenta con el periódico impreso, el sitio web, y varios perfiles en redes sociales, para los que hay que tributar con imágenes, videos, y hasta noticieros online.

En el plano de la comunicación interna el 31.6 % de los encuestados aseveró que de los jefes a los subordinados la comunicación fluye muy bien; un 57.9% la calificó de bien; y solo una persona (5.3%) dijo que estaba mal. De los subordinados a los jefes el 21.1% coincidió que era muy buena; el 68.4 que estaba bien y solo una persona que estaba mal. Al evaluar la comunicación entre los trabajadores, más cercano al concepto de intracomunicación manejado en esta investigación, el 15.8% dijo que estaba muy bien y un 73% la consideró bien.



**Figura 2. Evaluación de la comunicación interna. (Fuente: Elaboración propia).**

Elías (comunicación personal, 2018), al referirse a una organización de tipo mediática, sobre todo de prensa escrita, especifica: "Es una corporación de producto perecedero de clientes críticos. Esta característica hace que la fabricación diaria de un producto mediático se vea condicionada al estado comunicativo interno. Es decir, la comunicación interna afecta a la externa diariamente".

Sobre los canales de comunicación, los más empleadas resultaron ser las reuniones de planificación del departamento informativo con un 94.7%; los contactos de coordinación entre los jefes de cada departamento y el director, con un 36.8%; y las orientaciones por correo electrónico, con un 31.6%.

Al referirse a la misión de *Guerrillero* como órgano del Comité Provincial del Partido, el 94.7% de los encuestados le atribuye la función de informar con objetividad los acontecimientos más relevantes de la provincia; un 89.5% opina que el periódico debe conducir a reflexiones y analizar temas de actualidad; el 57.9% considera que debe contribuir a la formación de la opinión pública sobre determinados temas; mientras que solo el 47.4 % entiende que entre las funciones del medio está la de formar ideología; y otro 26.3% considera que debe educar a los lectores.

A la hora de jerarquizar las responsabilidades dentro del medio, específicamente de decidir los temas que se van a abordar en el periódico, el 89.5% dijo que decide con más autoridad el jefe de información o subdirector; en un segundo nivel el periodista que lo va a trabajar con un 84.2%; en un tercer escaño el director con un 52.6%; después el Partido Comunista de Cuba con un 36.8%; mientras el 31.6% coincidió en alguna de sus tres respuestas que existe un consenso entre varios actores. Ello evidencia que existe participación en la confección de las agendas, aunque no al nivel que se requiere.

Sobre la pertenencia al medio el 89.5 % de los encuestados coincidió en sus respuestas en que las personas deciden trabajar en Guerrillero porque el ambiente laboral es agradable y existe buena relación entre los trabajadores; el 68.4% dijo que es un medio de prensa con prestigio en la provincia; el 63.2% reconoció que es un medio en el que se hace periodismo, mientras el 10.5% dijo que trabajan en Guerrillero porque no existen otras opciones en la provincia. Este mismo criterio fue validado en las entrevistas a directivos y personal periodístico.

Los criterios sobre la existencia o no de algún tipo de censura en el medio son divididos, aunque prevalecen los que aseguran que existe autocensura (52.6%), mientras el 47.4% dice existir sobre determinados temas. Otro 36.8% expresa que existe de carácter externo. No obstante, el director asegura en entrevista que no existe censura, más bien son los propios periodistas quienes se limitan ante la posibilidad de abordar determinados temas.

Anelys Alberto Peña, periodista del semanario, señaló en entrevista personal, que los temas que se abordan en el medio se determinan por iniciativa de los periodistas, por mandato de la dirección/subdirección, por los intereses de las instituciones, organismos y el Partido, o por la sugerencia de los lectores que se comunican con el medio. Al referirse a la distribución de sectores que aún existe en el periódico, expresó:

La sectorialización es un facilismo que estanca a los periodistas en ciertos temas, y en ocasiones los compromete con las fuentes. Es una forma de especialización superficial pues, a pesar de permitir el conocimiento a fondo de las particularidades de los sectores, se obvia la especialización también en los tipos de periodismo y en la consulta de expertos y fuentes científicas. No obstante en el contexto pinareño

responde hasta cierto punto las necesidades informativas del medio (Peña, comunicación personal, 2018).

Sobre este aspecto, Ernesto Osorio Roque, director de *Guerrillero*, apuntó en entrevista personal, que el encargo social del periódico es vital en la sociedad actual y los tiempos que corren. Su criterio sobre la distribución de sectores para atender los temas es el siguiente:

Es una forma de organizar el trabajo y hasta cierto punto las coberturas y la agenda informativa del medio, sin que ello sea una camisa de fuerza a la hora de abordar determinados asuntos. Cuando se trabaja en equipo no se tiene en cuenta esa distribución y un periodista puede asumir un tema que pertenezca al sector de otro (Osorio, comunicación personal, 2018).

En el apartado de las presunciones básicas es importante definir que al preguntarle a los encuestados sobre los principales valores que se han arraigado en los trabajadores de *Guerrillero*, estos coincidieron en las dos respuestas que podían marcar en que la profesionalidad es el valor más asentado, con un 84.2%; le siguen en orden descendente la responsabilidad, con un 73.7%; la disciplina, con un 26.3%, la solidaridad, con un 21.1%, la consagración, con 15.8% y la honestidad, con 10.5%. Los trabajadores valoraron a *Guerrillero* como un colectivo en el que sus miembros son integrados (84.2%) y unidos (15.8%).

En la actualidad no se realizan las reuniones de calidad, por lo que solo se analiza el periódico a lo interno de la dirección, en su mayoría, a la hora de otorgar la estimulación salarial. Este aspecto es otro tema que reveló importancia durante la investigación, pues el bajo salario para el sector de la prensa, y sobre todo de la prensa escrita, hace que fluctúe con frecuencia el personal en el medio analizado.

La organización tiene como espacios de socialización importantes las reuniones de planificación, y en menor medida los horarios de almuerzo o merienda, en los que solo coinciden aquellos que están a tiempo completo en el periódico y algún otro que esté de paso.

En orden descendente, la investigación arrojó que los trabajadores ven a Guerrillero como un medio veraz, interesante, profundo, poco atractivo, reiterativo, creativo, atractivo y perfectible. El medio es advertido por las personas que integran la organización como una institución de respeto en la provincia, con gran arraigo entre los lectores, pero siempre perfectible en el que aún existe censura y autocensura.

### **3. Conclusiones**

La cultura organizacional en un medio de prensa sigue siendo una arista pobremente estudiada. Los enunciados más cercanos a los estudios de emisores se hacen desde la Teoría del Newsmaking y no se investiga la institución mediática desde su dimensión cultural, aun cuando el futuro inmediato en el país dilucide nuevos caminos para la prensa y sus formas de gestión.

Guerrillero presenta una cultura organizacional fuerte, con resistencia al cambio, y en la que prevalecen como valores compartidos la profesionalidad, la responsabilidad, la disciplina y la solidaridad.

El poder de decisión del medio recae en su aparato de dirección, en el periodista, y en el Partido Comunista de Cuba.

Los miembros de Guerrillero aprecian que el mejor flujo de comunicación es aquel que coexiste entre los trabajadores sin verticalismos.

Se aprecia un descontento generalizado ante la situación salarial que media toda la producción periodística, la permanencia de los profesionales en el medio, la calidad de esa producción y los criterios compartidos sobre la profesión y su reconocimiento a nivel social e institucional.

Se evidencia un compromiso con la institución y la prensa en Cuba, pero a la hora de conducir los procesos al interior del medio, se trabaja según las indicaciones de los jefes, sin que aparezca la figura de un líder dentro de la organización.

#### **4. Referencias bibliográficas**

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Escuela de Economía (USAT). Lambayeque, Perú.
- Andrade, H. (1996). El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales. *Razón y Palabra*, (4).
- Cervantes, C. (1995). *Comunicación y Sociedad*. DECSU, Universidad de Guadalajara (24), México.
- Elías, J. y Mascaray, J. (1998). *Más allá de la comunicación interna: La intracomunicación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Elizalde, R. M. (2014). *El consenso de lo posible. Principios para una política de comunicación social desde la perspectiva de los periodistas cubanos*. (Tesis de Doctorado). Universidad de La Habana, Cuba.
- García, J. (2008). *Prensa y manipulación de la información. Selección de lecturas de Comunicación Social. Análisis de Medios (I)*. La Habana: Pueblo y Educación.

- George, L. y González, D. (2009). *Color cubano en las culturales*. (Tesis de Licenciatura). Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana, Cuba.
- González, F. (2009). *La intencionalidad editorial y su articulación con la construcción de la agenda en una agencia de noticias internacional. Estudio de caso: Prensa Latina*. (Tesis de Doctorado). Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana, Cuba.
- Mellado, C. (2010) *Culturas profesionales de periodismo en Chile: un estudio de los profesionales de la información en las regiones de Antofagasta, Biobío, Araucanía y Metropolitana*. Universidad de Santiago, Chile.
- Moreno, Y.L. (2017) *Bases teóricas, metodológicas y prácticas para una gestión editorial en organizaciones mediáticas cubanas de prensa impresa*. (Tesis de Doctorado). Universidad de La Habana, Cuba.
- Nápoles, E. (2003) *Certezas y Suspiros en la casa de la publicidad*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de La Habana, Cuba.
- Oller, M. (2015) *Análisis de la Cultura Periodística de Cuba. Propuesta de investigación*. Recuperado de: <https://culturasperiodisticas.com/proyecto-culturas-periodisticas/cultura-periodistica-de-cuba/analisis-de-la-cultura-periodistica-de-cuba/>.
- Schein, E. (2006) *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. La Habana: Editorial Félix Varela.

Trelles, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*. (Tesis de Doctorado). Universidad de La Habana, Cuba.

Trelles, I. (Comp.) (2004). *Comunicación organizacional*. Selección de lecturas. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.

Wolf, M. (s/f). *La investigación de la comunicación de masas*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.