

## **La comunicación al servicio de instituciones de la comunidad**

### *Communication at the Service of Community Institutions*

Gladys Caridad Seguí León<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0001-6468-8543>

Jorge Luis Salas Hernández<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0003-0413-8982>

<sup>1</sup>Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”, Cuba

\* Autor para la correspondencia [gladitas100@gmail.com](mailto:gladitas100@gmail.com)

#### **RESUMEN:**

La realización de un diagnóstico de comunicación en las instituciones permite medir la percepción que tienen los públicos internos y externos sobre la empresa, así como la gestión de la comunicación al interior de esta, lo que resulta una importante guía para tomar acciones venideras en aras de mejorar la gestión dentro de la empresa. La Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”, cuenta con un capital humano preparado para asumir esta tarea, a partir de su compromiso social con las instituciones del territorio vueltabajero y en aras de colaborar con el desarrollo social y el despeño de estas en materia de comunicación. La casa de altos estudios presta servicios de asesoría y colaboración en comunicación, fundamentalmente para empresas estatales presupuestadas. El diagnóstico de comunicación a la Dirección Municipal del Instituto Nacional de Deporte, Educación Física y Recreación (INDER) en Pinar del Río surge como el primer acercamiento de esta disciplina a la institución, a partir del cual emergen varias debilidades y amenazas sobre las que se hace necesario prestar especial atención y brindar soluciones inmediatas, a partir de la elaboración del Manual de Gestión, la estrategia y el Plan de comunicación.

**Palabras clave:** comunicación; institución; diagnóstico.

#### **ABSTRACT:**

*The realization of a diagnosis of communication in the institutions, allows to measure the perception that the internal and external publics have about the company, as well as the management of the communication within it, resulting in an important guide to take future actions in order to improve the*

*management within the company. The University of Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca", has a human capital prepared to assume this task, from the social commitment it has with the institutions of the territory of vueltabajero and in order to collaborate in the social development of the same, as well as in the performance of each institution, in terms of communication. The house of higher studies provides advisory services and collaboration in communication, mainly for budgeted state companies. The diagnosis of communication to the Municipal Directorate of the National Institute of Sports, Physical Education and Recreation (INDER) in Pinar del Río, emerges as the first approach of this discipline to the institution, from which several weaknesses emerge, and threats on which it is necessary to pay special attention and provide immediate solutions, based on the preparation of the Management Manual, the strategy and the Communication Plan.*

**Keywords:** *communication; institution; diagnosis.*

Enviado: 19/2/2023

Aprobado: 31/5/2023

## INTRODUCCIÓN

Al interior de las instituciones, se hace cada vez más necesario colocar la comunicación en el más alto de los podios que la entidad posee, que se aprenda sobre ella, se le chequee y controle, se estimule a los que la profesionalizan a diario, se rectifique lo que está mal hecho y se concreten acciones.

Un diagnóstico en comunicación puede partir de un problema o de una solicitud por parte de directivos y administrativos, con el objetivo de encontrar las causas de los problemas y generar soluciones, o simplemente medir la temperatura de la gestión de la comunicación para con los públicos externos e internos. Este tiene como finalidad detectar las debilidades, amenazas o posibles fortalezas dentro de la institución, y permite a la empresa definir el estado actual de la organización, al aportar resultados valorativos, que sirven para tomar decisiones y, de ser necesario, reestructurar la organización.

Algunas entidades no autofinanciadas reciben un presupuesto anual del Estado, con el que deben cubrir las necesidades básicas de la institución durante todo el año. Al no estar vinculadas directamente a la producción, dependen de este presupuesto para gestionar los recursos materiales y humanos necesarios para cumplir con su encargo social. Cuando estas instituciones no cuentan con un presupuesto destinado a una

labor determinada, otras organizaciones colaboran en su realización. Este es el caso de la prestación de servicios y asesorías en comunicación de la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca” a la Dirección Municipal del Instituto Nacional de Deporte, Educación Física y Recreación (INDER) municipal, en función de contribuir con su desarrollo y correcto funcionamiento.

Con ese propósito, especialistas de la Universidad de Pinar del Río brindaron servicios de elaboración y asesoría en comunicación, así como la realización de un diagnóstico al INDER en Pinar del Río, al ser esta una institución presupuestada, que en ocasiones no cuentan con el capital suficiente para destinarlo a tan necesaria labor investigativa.

El objetivo de este trabajo fue diagnosticar el estado actual de la gestión de la comunicación institucional en el INDER del municipio Pinar del Río, y su relación con la cultura institucional de la entidad y su identidad e imagen corporativas por medio de la observación de sus múltiples procesos de gestión y el intercambio directo con sus públicos internos y externos.

## **DESARROLLO**

### **Elementos teóricos que sustentan las variables del diagnóstico de comunicación**

Como parte del proceso de planeación de la Estrategia General de Comunicación y del Manual de Gestión de la Comunicación de la Dirección Municipal del INDER en Pinar del Río, fueron aplicados varios instrumentos de investigación con el objetivo de realizar un diagnóstico de comunicación que mostrara una fotografía en torno al estado actual de la entidad en materia de: comunicación organizacional, cultura, identidad e imagen y gestión de los procesos.

Teniendo en cuenta que la comunicación organizacional establece vínculos sólidos con todas las categorías fundamentales y en el desempeño cotidiano de la entidad, resulta necesario ofrecer una mirada holística en torno al asunto.

### **Comunicación organizacional**

La comunicación organizacional, como concepto, tiene varios hilos comunes: primero, que es esta un sistema complejo y abierto influenciado, y que a la vez ejerce una influencia en el medio; segundo, que implica mensajes, su flujo, propósito, dirección y el medio empleado; y tercero, que contempla personas, sus actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades.

Para el norteamericano Gerald Goldhaber (2000): «La agitación de la vida cotidiana hace que las personas pasen la mayor cantidad del tiempo despierto, en organizaciones; en tal sentido, la comunicación constituye

una de las herramientas esenciales para hacer más amena la vida de todos sus miembros» (p. 43). Sin embargo, autores más recientes plantean que: «Esta fusión entre comunicación y organización contribuye a la formulación de objetivos, la toma de decisiones y el establecimiento de rutas de acción, entre otras actividades que se ponen en juego en los ámbitos corporativos cada vez más complejos» (Contreras & Garibay, 2020, p. 58).

Mientras, la cubana Irene Trelles (2001) plantea:

La comunicación organizacional como disciplina del campo de las ciencias sociales centra su atención en el análisis, el diagnóstico, la organización y el perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo; y fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades. (p. 98)

La comunicación organizacional obedece a condiciones propias de cada entidad, a partir de la relación flujo-mensaje-canal-público. Es el principal activo intangible a gestionar si se quiere mantener saludable la vida de una institución.

Los canales de comunicación han sido definidos por Trelles (2001) como «el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse a grandes rasgos en: mediatizados y directos» (p. 100).

El mensaje tiene la función de instruir, persuadir, ordenar e informar, y la cualidad de integrar y unir. Para algunos estudiosos no es más que: «aquello que se comunicará a la otra parte, es el contenido de la información; es decir, conjunto de ideas, acontecimientos, sentimientos que se desean expresar y transmitir» (Rengifo, 2014, p. 47).

Los mensajes circulan siguiendo los caminos oficiales. Todos los elementos que conforman la comunicación organizacional (canales, mensajes, flujos) existen solo porque existen los públicos institucionales. Estos emiten y reciben los mensajes, y organizan y dan vida a los canales y flujos de la comunicación.

En el caso preciso de las organizaciones, el público estará conformado por todos los actores que intervienen de algún modo en su desarrollo y funcionamiento, que las afectan o son afectados por ellas.

Según Trelles (2001), los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales. Estos públicos se ubican, por lo tanto, en lo que pudiera concebirse como el interior de la institución.

Los públicos externos o extrainstitucionales, por su parte, son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución, y que lo afectan y/o están afectados por él, en mayor o menor grado, en función del logro de los objetivos de ambos (institución y públicos) (Trelles, 2001).

Los públicos externos pertenecen a diferentes instituciones y organismos que varían en función de los intereses de cada una y que son clasificados por los estudiosos del tema como: clientes, proveedores, medios de comunicación de masas, órganos y organizaciones políticas y de masas, la comunidad que rodea a la institución y la población en general.

### **Cultura organizacional**

Cada institución, al estar conformada por individuos que intercambian y comparten ideas y criterios, representa en sí misma una pequeña sociedad, y por tanto tiene un sistema cultural determinado. Esta cultura, que se conforma y consolida con los años, es más fuerte o más débil en la medida en que la defienden los trabajadores de la organización y está respaldada por las actitudes, normas y libertades validadas por sus directivos.

Joan Costa (2001) asegura en *Imagen Corporativa en el siglo XXI* que la cultura organizacional es el estilo de conducta que da personalidad a la empresa y que constituye una forma relacional entre sus empleados y de ellos con los clientes –sobre todo en el sector servicios–, los accionistas, los líderes de opinión, los prescriptores, las asociaciones de consumidores y usuarios, los medios de comunicación, etcétera. La cultura organizacional imprime un modo de conducta, un concepto ético, la orientación de una trayectoria, una manera de relacionarse (el cómo), de generar calidad y valor, que da nacimiento y forma sensible a la personalidad corporativa en la mente del público.

En este concepto se evidencia la innegable relación existente entre las categorías cultura e identidad corporativas como condicionantes –ambas– de la personalidad que la empresa o institución proyecta hacia sus públicos. Esta personalidad que se forma a partir de los valores, las conductas, las normas, el comportamiento, la comunicación y el simbolismo (cultura e identidad) que caracteriza una institución, es proyectada hacia el exterior y provoca determinadas percepciones, conocidas como imagen corporativa.

## **Identidad e imagen corporativas**

El concepto de «identidad corporativa» estuvo limitado durante muchos años a las cualidades gráficas y simbólicas de la institución; dígase logotipo, estilo corporativo y otras formas de simbolismo utilizadas por una organización. Sin embargo, los estudios actuales sobre el tema han demostrado que la identidad corporativa es mucho más que eso: también reúne los comportamientos, los valores y las capacidades de su público interno, en un afán por expresar no solo cómo una entidad luce, cómo se ve, sino cómo se expresa, cómo actúa, cómo es.

«La identidad de una organización se refiere al motivo de existencia de la empresa, sus características, causas esenciales específicos que los hace relacionarse con los públicos internos y externos, a través de cualquier acción de comunicación organizacional» (Egas & Yance, 2018, p. 34).

Los términos «identidad corporativa» e «imagen corporativa» son confundidos frecuentemente, lo que ocasiona una mala gestión de una o de la otra, e incluso de ambas. La imagen corporativa nace de las representaciones mentales que se formulan los públicos sobre la entidad, y a través de las cuales la recuerdan, la describen y la comparan. Por ello la creación de la imagen corporativa resulta un elemento que concierne a los públicos y no a la institución. A encargo de esta última queda la gestión de la imagen, lo cual se traduce en acciones que incidan directamente en la mente de los primeros.

La identidad se proyecta hacia el interior y el exterior de la entidad, a través de un sistema de acciones, valores, conductas, estilos, estructuras existentes en la organización; mientras que la imagen es el conjunto de percepciones y significados comunes que constituyen la base a través de la cual el público juzgará a la organización como resultado de esta proyección.

La imagen corporativa se forma en la mente de los públicos a partir del procesamiento de la información que recibe sobre la organización. Por eso, imagen se relaciona con recepción. La recepción forma parte del proceso de comunicación de una organización, que incluye todo lo que esta dice a sus públicos, ya sea por las acciones de comunicación propiamente dicha o por su conducta corporativa (Lojo, 2011).

## **Gestión institucional**

La gestión institucional constituye la principal herramienta de los directivos para propiciar el aumento de los niveles de éxito de la entidad. Es una actividad en la que intervienen, de manera integrada, todos los procesos que se desarrollan en la institución, ya sean de índole comercial, comunicativa, cultural, y que se hacen acompañar de recursos materiales o humanos, tangibles o intangibles.

Una gestión institucional eficaz depende, en gran medida, de la planificación y organización que la dirección del centro resulte capaz de lograr en función de las metas y objetivos que aspira alcanzar. Planificar economiza recursos (materiales y humanos) y tiempo, prevé dificultades, permite idear soluciones incluso antes de que se presenten los problemas. La planificación aumenta las probabilidades de éxito de la gestión.

## **Resultados del diagnóstico realizado en la Dirección Municipal del INDER en Pinar del Río (marzo de 2022-junio 2022)**

Como instrumentos de investigación se aplicaron los siguientes:

- Observación a los locales de la Dirección Municipal y de siete combinados deportivos visitados.
- Encuesta a 119 trabajadores pertenecientes a 7 combinados deportivos.
- Entrevista a 11 directivos y metodólogos.
- Grupo focal con metodólogos de la Dirección Municipal.

La triangulación de los resultados de los instrumentos permite conformar los resultados del Diagnóstico de comunicación.

### **Comunicación organizacional**

La totalidad de los directivos entrevistados para la confección del presente diagnóstico reconoce la importancia de la comunicación para el desenvolvimiento diario del INDER municipal y sus combinados. Expresiones como «la comunicación es fundamental, porque sin esta no llega nuestra información y nadie se entera de nada» y «ahora la comunicación desempeña un papel fundamental», ilustran la importancia que se le concede a este activo intangible; a pesar de esto, se pudo apreciar una limitación muy significativa entre esos mismos directivos: el desconocimiento que poseen en torno a la comunicación organizacional, al limitarla solo a los medios de comunicación tecnológicos, los medios de comunicación de masas y la divulgación de las actividades planificadas. Es una urgencia para el INDER en Pinar del Río la capacitación a sus cuadros en esta área.

La comunicación representa el activo intangible más importante de la entidad y su gestión profesional es esencial para incrementar la efectividad en el trabajo, mejorar los resultados, elevar la participación del público externo en las actividades que se realicen, etcétera. Esa resulta la visión que necesitan incorporar

los directivos del sector con el propósito de que verdaderamente este activo intangible se posicione en su lugar cimero en el organismo.

A continuación, se mostrará el estado real de los elementos vinculados a este activo, a partir de los criterios de los entrevistados y encuestados.

La totalidad de los entrevistados coincide con el hecho de que los niveles de comunicación que mayor presencia tienen en el INDER hoy son el interpersonal y el grupal. Poseen un sistema de reuniones muy bien articulado con planificación semanal. Estos espacios constituyen hoy un canal de comunicación fundamental. En la observación realizada por los investigadores a varios de estos espacios se pudo apreciar la transparencia con la que se tratan los diversos temas y la participación activa de los profesores en el debate, con confianza entre ellos y los directivos, evidencia en criterios como: «en el salón se realizan las reuniones del consejo de dirección que son muy efectivas también» y «Yo trato de darle a los trabajadores toda la información que pueda en los matutinos y me reúno constantemente con mi grupo de trabajo o de dirección».

Otros de los canales de mayor empleo en estos momentos en el INDER municipal son WhatsApp y la comunicación por teléfono. También se potenció la comunicación externa con el empleo de Facebook. Se ha vuelto parte de la cultura corporativa colgar en la referida red social todo el quehacer del INDER municipal con sus 11 combinados deportivos.

Estructuralmente, el INDER está muy ordenado y eso posibilita que la comunicación fluya de un escalón hacia el otro: cada combinado tiene en su estructura al director, el subdirector, los jefes de cátedra y los profesores; por esa ruta se articulan los procesos de comunicación. A pesar de ello, no se pierde la relación entre los cuadros y los profesores. Hay mucha disciplina; durante la aplicación de las encuestas se pudo observar seriedad y respeto a la hora de responder. De igual forma, en la Dirección Municipal se encuentran la directora, los subdirectores y los metodólogos, cada uno con su área de trabajo específica. Al final de la cadena el profesor interactúa con la comunidad; en él y con él se concretan todos los procesos planificados.

El sistema de visitas de los directivos y metodólogos municipales a los combinados y a los profesores en sus áreas constituye otro de los momentos para la articulación de canales de comunicación directos, muy efectivos para el control de las tareas y la retroalimentación con los docentes.

Sí hay debilidades que fortalecer. Primero: durante la aplicación del grupo focal con metodólogos del municipio, se constató que existen dificultades en el cumplimiento de algunas tareas por parte de los directores de combinados. La tarea se orienta, se comparte, se explica, el director de combinado confirma



que entiende, pero luego no se cumple en tiempo –sobre todo lo relacionado con la entrega de informaciones necesarias vinculadas a varios procesos–. Esto ha generado un alto grado de inconformidad y malestar entre estos metodólogos, los cuales después se desgastan una y otra vez en la solicitud de las informaciones que no llegan; y no sucede nada con los incumplidores. Se necesita revisar este tema con profundidad y darle solución: ¿hay un problema de comunicación? ¿Hay comprensión de la información por parte de los receptores? ¿Por qué está fallando el proceso?

Segundo: la cuestión tecnológica está muy debilitada. No existe el correo electrónico, no hay prácticamente computadoras, solo una línea de teléfono fijo en la sede central y en los combinados, y en algunos combinados ni corriente.

Tercero: no hay un comunicador social en el organismo que pueda encargarse de gestionar profesionalmente este proceso. En estos momentos es una metodóloga quien atiende la actividad, pero, a pesar de hacer un gran esfuerzo, no tiene las competencias correctas, al no ser graduada de la especialidad ni haberse capacitado en ese ámbito. Sí es una amenaza y representará una enorme debilidad que en la nueva estructura no se aprobó la plaza de comunicador para las direcciones municipales. En ese sentido, la solución puede estar en destinar cada año un presupuesto para la gestión profesional de la comunicación y continuar contratando los servicios de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales para la planificación e implementación de la actividad.

Los trabajadores encuestados dieron su valoración en torno a la comunicación: el 48 % consideró que es fuerte o muy fuerte; y el 29 %, débil o muy débil; el 23 % restante la ve «ni débil ni fuerte». Ello indica la necesidad de continuar fortaleciendo este proceso. El balance, aunque parece favorable hacia lo positivo, no lo es tanto.

En cuanto a la calidad de esa información, de acuerdo con el criterio de los encuestados, la percepción resulta positiva: solo el 13 % coincide en que es confusa –lo cual también debe atenderse–. La mayoría considera que se necesita y el resto que es clara y oportuna. Aunque el balance resulta más positivo hay que continuar profundizando el trabajo en esta área.

El mural aparece como otro canal presente en la Dirección Municipal y en cada uno de los combinados, pero se pueden calificar como «muy mal» su empleo y efectividad. En seis de los siete combinados visitados los murales constituyen espacios descuidados, desactualizados, polvorientos, a los cuales, por supuesto, nadie se acerca. Esa realidad debe transformarse.

En cuanto a la comunicación externa es vital el rol de los profesores, pues ellos están en constante interacción con la población, por ello necesitan capacitación en este ámbito profesional. Ellos interactúan

con el médico y el enfermero de la familia, las escuelas, los factores que lideran los consejos populares y la propia población a la cual atienden: la comunicación es constante y muy diversa.

Por otra parte, el trabajo en redes sociales está convirtiéndose en una fortaleza, pero también urge capacitar a todos aquellos que tienen en sus manos el acceso a internet, dan a conocer el quehacer del INDER e interactúan con los diversos públicos en las redes.

## **Elementos puntuales en torno a la comunicación organizacional en el INDER del municipio de Pinar del Río**

El INDER es un organismo grande con objeto social amplio que tiene una fuerte incidencia en la población. En ese sentido, la coordinación de tareas entre las áreas resulta fundamental para el buen funcionamiento del organismo desde su estructura central hasta sus combinados. De igual manera, tiene importancia la confraternización entre los trabajadores de las diferentes áreas, y entre estos y los directivos. Uno de los directores de combinado expresó: «No se realizan muchas actividades de confraternización y se hacen solo en fechas señaladas; también entre directivos y trabajadores son pocas». Uno de los metodólogos del municipio comentó al respecto: «Al interior de las áreas no se acostumbra y entre directivos y trabajadores es por lo general con el jefe inmediato. Los combinados tienen sus actividades, solo cuando son grandes actividades se implican».

Según los profesores encuestados, deben mejorarse las relaciones entre las áreas, ya que solo el 33 % las considera fuertes. En cambio, la colaboración en el trabajo entre los compañeros obtuvo muy bien y bien por el 86 % de los encuestados y las relaciones de los combinados con la Dirección Municipal resultaron positivamente valoradas por el 72 %, mientras que solo el 8 % consideró a esta relación como débil. El 20 % restante opinó que «ni débil ni fuerte».

Otro punto interesante en la encuesta apunta a las relaciones entre los propios trabajadores y entre estos y los directivos. El 72 % de los encuestados refirió a la comunicación con los superiores como buena o muy buena, mientras el 28 % restante la valoró entre regular y mala, pero, al igual que la colaboración en el trabajo, la comunicación con los compañeros se estimó muy buena o buena por el 87 % de los encuestados. Se pueden apreciar puntos de coincidencia entre los directivos y trabajadores en este aspecto: el tema no está al máximo, pero sí el balance es más positivo que negativo. Hay que enfatizar en las relaciones de trabajo entre las diferentes áreas –sobre todo en los combinados–, y mantener e incrementar el compañerismo y la colaboración entre trabajadores, y entre estos y los directivos –la comunicación entre directivos y trabajadores sí debe reforzarse; es necesario atender a este asunto con urgencia para que el

indicador no empeore en los próximos años, sino que continúe mejorando—, así como las actividades de confraternización, y las relaciones entre los combinados y la Dirección Municipal.

Todos los directivos coincidieron al confirmar una política de puertas abiertas en su relación con los trabajadores. Ante la pregunta: ¿Quién responde a las inquietudes de los trabajadores?, las respuestas fueron, entre otras: «A las inquietudes de los trabajadores respondo yo como director, tengo un sistema de despacho los viernes para este tipo de inquietudes», «cualquier miembro del consejo de dirección está en condiciones de responder cualquier inquietud de los trabajadores» y «En mi caso que era subdirectora y ahora soy directora pueden venir los trabajadores cualquier día a cualquier hora a presentar un planteamiento, mi oficina está abierta para todo el que lo necesite».

Se percibe entonces una política de puertas abiertas que la mayoría de los trabajadores encuestados (72 %) valora como positiva; pero debe alcanzar al 28 % que todavía está inconforme. Los investigadores proponen que se continúe fortaleciendo el eslabón intermedio: el del jefe de cátedra con el profesor.

Uno de los elementos centrales en la relación entre los directivos y trabajadores es el reconocimiento que los primeros otorgan al trabajo de los segundos. En ese aspecto todos los entrevistados afirmaron hacerlo, pero la percepción de los trabajadores resulta un tanto diferente: el 46 % de los encuestados afirmó que pocas veces o nunca se les reconoce su trabajo. Deben tomarse medidas al respecto porque esa percepción atenta contra el sentido de pertenencia y la motivación del trabajador.

Partiendo de los resultados anteriores, se comparten las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que en materia de comunicación organizacional presenta en estos momentos el organismo:

- Fortalezas

- ✓ El equipo de dirección reconoce la importancia que hoy tiene la comunicación para el correcto desempeño del organismo.
- ✓ Existen varios canales implementados para la comunicación directa entre los directivos y entre estos y los trabajadores (reuniones de directores, reuniones de subdirectores, consejos de dirección, reuniones del sindicato, celulares y Whatsapp).
- ✓ El sistema de visitas de los directivos y metodólogos a los combinados y a las áreas donde se encuentran trabajando los profesores constituye otro importante canal de comunicación.
- ✓ Un alto porcentaje de los encuestados considera que la comunicación con los compañeros y la colaboración en el trabajo es buena o muy buena.

- ✓ Existe un trabajo en redes sociales en función de visibilizar lo que hoy está haciendo el organismo en el municipio.
- ✓ Asimismo, hay una política de puertas abiertas que potencia la comunicación entre directivos y trabajadores, lo cual los propios trabajadores valoran como positivo.
- Debilidades
  - ✓ No cuentan con un especialista en comunicación en estos momentos para gestionar profesionalmente esos procesos.
  - ✓ El equipo de dirección no conoce qué es la comunicación organizacional ni cuáles son sus funciones en el organismo.
  - ✓ Los murales constituyen un canal de comunicación muy mal empleado en estos momentos en los combinados –la mayoría se encuentran deteriorados y desactualizados desde hace años).
  - ✓ Casi la mitad de los trabajadores considera que su desempeño laboral es poco o nada reconocido.
  - ✓ El 19 % de los encuestados considera que la información que reciben es escasa.
  - ✓ Existe poca capacitación en materia de comunicación organizacional y en cuanto a las redes sociales para todos los directivos y trabajadores del organismo.
- Oportunidades
  - ✓ Existe una voluntad de los directivos del organismo de potenciar la profesionalización de la gestión de la comunicación.
  - ✓ La dirección del Estado y el Gobierno cubanos considera la comunicación como uno de los tres pilares fundamentales del funcionamiento y desarrollo del país hoy.
- Amenazas
  - ✓ La nueva estructura –a aprobar próximamente– no cuenta con la plaza para el especialista en comunicación institucional.

### **Cultura organizacional en el INDER**

Los componentes relacionados con la cultura organizacional pasan por el conocimiento que los trabajadores tengan acerca de los elementos fundamentales de la entidad, el clima de trabajo, la participación y los estilos de dirección, entre otros.

Entre los trabajadores encuestados, el 50 % no conoce el año de creación del INDER –ni siquiera del organismo nacional– y el otro 50 %, que respondió que sí, tampoco lo sabe, pues se mencionó el año equivocado.

En cuanto a la misión, el 22 % dijo que no la conoce, y el resto fue impreciso y variable en sus criterios.

Entre los directivos y metodólogos entrevistados también se perciben dificultades en ese sentido; algunos expresaron claramente que no conocen la misión y la visión del INDER; otros, sí.

Este es un tema en el que se debe trabajar en función de generar más sentidos a la labor que se realiza. Se trata de que entiendan la misión y visión de la institución, las interioricen y sepan el porqué de su trabajo, y cómo este debe tributar al cumplimiento de ese objeto social. Ese proceso generará sentido de pertenencia hacia la labor que realizan. Hoy se conoce en términos generales el objeto social y se trabaja en función de su cumplimiento, pero no se está consciente de ello. Igual sucede con los valores del organismo.

En cuanto al conocimiento que tienen los trabajadores acerca de las políticas de la entidad, algunos de los directivos respondieron que sí las conocen y que sí se discute con ellos el tema en cada uno de los combinados en la Dirección Municipal. De igual manera, este resulta un tema a potenciar a la par de los anteriores.

Al respecto, al ser interrogados en torno a cuáles elementos los unen al organismo, la mayoría contestó: el amor al deporte y a su trabajo; y en cuanto a lo que más les separa están: el salario, las condiciones de trabajo, la falta de comunicación y la falta de implementos deportivos, entre las principales.

El clima laboral es positivo. En las diferentes observaciones realizadas a los matutinos y otros espacios informales en los combinados se pudo apreciar un buen clima. Camaradería, confianza entre los compañeros e, incluso, entre trabajadores y directivos; capacidad para debatir los problemas abiertamente, disciplina y ganas de llevar adelante la tarea. Representan colectivos llenos de jóvenes, por lo cual la franqueza no escasea.

Entre los encuestados el 42 % dice que el colectivo es como «una gran familia» y el 51 % coincide en que constituyen «un grupo de compañeros». Son cifras muy elevadas para ese parámetro; sin dudas, una fortaleza de la institución.

En cuanto a los estilos de dirección, hay cierta discrepancia entre lo que consideran los trabajadores y los directivos. Al comenzar por estos últimos, algunos de sus criterios fueron: «Los estilos de dirección que predominan en la entidad son buenos» y «los estilos de dirección son buenos, nos llevamos bien y hay buena comunicación». Entre los trabajadores encuestados el 48 % considera que son fuertes pero un 35 % (nada despreciable) los califica como «ni débil ni fuerte», mientras que para el 17 % restante estos resultan débiles.

En general, se identificó lo siguiente:

- Fortalezas
  - ✓ Es este un sector con un impacto muy positivo en la población pinareña y una amplia tradición.
  - ✓ Existe un muy buen clima laboral en la entidad y en sus combinados.
- Debilidades
  - ✓ Existe poco conocimiento entre los trabajadores de los elementos relacionados con la cultura corporativa, la estrategia y la historia de la institución. Entre los directivos también hay dificultades en ese sentido.
  - ✓ Los estilos de dirección no son vistos como muy fuertes entre los trabajadores. Hay cierta discrepancia en ese sentido con el criterio de los trabajadores.
- Oportunidades
  - ✓ Por la labor que realizan en las comunidades, estos actores pueden convertirse en líderes –algunos tal vez lo son– en esos espacios.
- Amenazas
  - ✓ Producto de la COVID-19 muchos de los profesores fueron incorporados a los puntos de venta de las cadenas CIMEX y TRD con el objetivo de organizar las colas de la población y hoy algunos consideran que el sentido de pertenencia por esa labor es mayor que el que tienen por su propio trabajo en el INDER.

### **Identidad e imagen corporativas**

En el caso de la identidad visual es muy visible y, cuando se le gestiona profesionalmente, suele aportar mucho a la imagen y la cultura de la entidad.

El INDER municipal cuenta con su *Manual de identidad visual corporativa* pues este es central: elaborado desde la Dirección Nacional, sobre la base de una identidad monolítica, alcanza a todos los municipios y combinados deportivos.

Aun cuando este existe, su implementación está prácticamente comenzando y esta situación en el INDER hoy es crítica.

En la sede municipal se pueden observar algunos avances mínimos, pues se utilizan los colores corporativos y el cartel identificador del centro existe, así como el identificador visual impreso en algunos espacios, pero en los siete combinados visitados la situación resulta pésima. En algunos no aparece ni siquiera el identificador, las condiciones constructivas deben estar entre las peores de los organismos del municipio. En algunos no hay electricidad, ni medios tecnológicos; los lugares no están ambientados,

aunque en algunos casos se muestran limpios y ordenados; y no hay señalización de ningún tipo ni se utilizan los colores corporativos. Esta situación precaria atenta contra la imagen que tanto los públicos internos como los externos pueden tener de la institución.

Tampoco poseen cuño en los combinados con el identificador visual –ni sin este–, ni se usa en la papelería, pues en muchos casos esta se hace a mano.

En cuanto a imagen, por el impacto y alcance que tiene su objeto social, el INDER es reconocido por la mayoría o la totalidad de la población cubana. La labor de prevención de salud que realizaron en los años de pandemia resulta encomiable y, aunque no todos la entiendan o se sumen, sí muchos la agradecen.

La mayoría de los directivos evaluaron la tecnología como muy mal, en correspondencia con lo que ocurre en la realidad. Todos consideran que hoy el sector tiene un alto prestigio entre la población y que también tiene mucho protagonismo en la vida de Pinar del Río. La comunicación fue valorada mayoritariamente de bien, mientras, finalmente, la propia identidad resultó el elemento de mayor divergencia de criterios, pero la mayoría la consideró mala o muy mala –lo cual también se corresponde con la realidad.

En cuanto a la imagen que tienen de lo que ha ocurrido en el INDER municipal y su proyección futura, se aprecia lo siguiente: el 36 % de los trabajadores cree que ha mejorado bastante o que ha mejorado algo; el 33 %, que se ha mantenido; y el 31 % restante, que ha empeorado algo, lo cual indica que la percepción no es favorable. Hay un equilibrio entre las miradas positivas, las que indican estancamiento y las que apuntan a lo peor. De cara al futuro, el 46 % cree que mejorará; el 45 %, que se mantendrá como está; y solo el 9 %, que empeorará. En ese sentido, hay una confianza en el futuro que se debe mantener y aprovechar.

Se aprecia lo siguiente:

- Fortalezas
  - ✓ El organismo cuenta con el *Manual de identidad visual corporativa*.
  - ✓ La autoimagen tiene una tendencia hacia lo positivo. La mayoría de los trabajadores encuestados considera que el INDER mejorará o se mantendrá igual en el futuro.
- Debilidades
  - ✓ El manual de identidad visual corporativa prácticamente no se ha implementado. la situación de los combinados deportivos en ese sentido es caótica.
- Oportunidades
  - ✓ Se encuentra en proceso de aprobación un presupuesto para la gestión profesional de la comunicación.

- Amenazas
  - ✓ La situación económica puede atentar contra la implementación de la identidad visual corporativa debido a que esta necesita presupuesto.

### **Gestión institucional**

La gestión es el proceso al cual todos están habituados y que realizan diariamente: tiene que ver con el cumplimiento del objeto social del organismo, la vida y el trabajo diarios en la Dirección del INDER municipal.

Ofrecer servicios de deporte, cultura física y recreación a las comunidades es la tarea fundamental del INDER, así como atender el desarrollo del deporte de alto rendimiento desde la base y organizar eventos deportivos, entre otras. Ese objeto social se concreta con el trabajo que realiza cada uno de los combinados a lo largo y ancho del municipio.

Los directivos entrevistados están satisfechos con ese sistema de trabajo. Algunos reclaman entre sus necesidades más superación, lo cual es muy importante. En 2022 hubo un cambio de dirección y por espacio de un mes aproximadamente el organismo estuvo sin director, pero las tareas continuaron fluyendo, una muestra de que el consejo de dirección funciona.

Los encuestados, por su parte, evaluaron el estado de las condiciones de trabajo, la innovación y la ciencia y técnica, la disciplina laboral y la calidad de los servicios. Los resultados fueron los siguientes: solo el 17 % de los encuestados consideró las condiciones de trabajo como fuertes; y la mayoría (68 %) como débiles, lo cual refleja lo que ocurre en la realidad. Esto es central y no anda bien. En cuanto a innovación y ciencia y técnica, el 50 % de los encuestados opina que ese proceso es fuerte o muy fuerte, pero del 50 % restante la mayoría lo califica como «ni débil ni fuerte»: en tiempos en los cuales el país apuesta por la ciencia como uno de los pilares básicos del desarrollo resulta también imprescindible potenciar este proceso para su desarrollo.

Se identificó lo siguiente:

- Fortalezas
  - ✓ El organismo cuenta con un sistema de trabajo sólido, establecido por muchos años, que potencia la planificación, la ejecución y el control de las tareas.
  - ✓ El consejo de dirección funciona correctamente y es capaz de guiar el trabajo de la entidad hasta la base.



- ✓ Hay un sistema de visitas a los combinados y a la base, que permite acercar a los directivos a los profesores.
- Debilidades
  - ✓ Las condiciones de trabajo no son las idóneas.
  - ✓ La percepción que los trabajadores tienen en torno al empleo de la ciencia y la técnica, la disciplina laboral y la calidad de los servicios que prestan, no es mayoritariamente positiva.
- Oportunidades
  - ✓ La importancia que el país le concede a la práctica del deporte, la cultura física y la recreación.
  - ✓ El impacto que tiene la actividad del INDER en la prevención de la salud en la población.
  - ✓ El hecho de ser el INDER del municipio capital donde, a pesar de que todas las miradas se enfocan más en él, también se pueden aprovechar mejores condiciones.
- Amenazas
  - ✓ Las evaluaciones del desempeño de los cuadros no influyen en el salario: trabajos como trabajos siempre cobras lo mismo.

## **CONCLUSIONES**

En estos momentos la comunicación social se considera por la más alta directiva del país como un recurso estratégico, junto a la informatización y al desarrollo de la ciencia. En ese sentido, se ha reconocido la Gestión de la Comunicación Institucional como una variable central para el desarrollo de cualquier entidad pública o empresarial; de hecho, es su activo intangible más importante. Sin comunicación la entidad no existe, por ello este tipo de ejercicio investigativo resulta fundamental y aporta muchas luces a las entidades en torno a su desarrollo general.

En el caso del INDER, si bien el estado de la gestión de la comunicación no resulta crítico, se hace necesaria la capacitación de trabajadores y directivos en torno al tema y reforzar el uso de la identidad visual entre otros elementos. Contar con un especialista a tiempo completo que gestione ese proceso, es vital para su sostenibilidad y desarrollo en el tiempo.

La comprensión de la comunicación por parte de directivos y trabajadores en esta institución se limita mayormente al uso de las redes sociales, lo que representa un llamado de atención sobre la necesidad de asesoría y capacitación que presentan. Y es que la comunicación no resulta solo redes sociales; estas representan una parte menor dentro de toda la gestión del proceso, que implica ámbitos como

comunicación interna, valores corporativos, atención a la prensa, protocolo y ceremonial, patrocinio y mecenazgo, publicidad y bien público, relaciones públicas, entre otros.

Las reuniones semanales, y los contactos con los trabajadores y la población sensibilizan y acercan a los directores de combinados y otros cuadros con las necesidades de los trabajadores y la comunidad, por lo que se convierte en un espacio que no deben perder.

Este diagnóstico ha sacado a la luz amenazas y debilidades que, manejadas a tiempo, se pueden convertir en oportunidades. Por ello siempre constituye un acierto cuando una empresa o entidad pública decide recurrir a la academia con sus recursos humanos para ponerlos en función de fortalecer sus procesos. Se unen así, en este caso, dos de los pilares básicos del desarrollo del país que se mencionaban anteriormente: la ciencia y la comunicación.

La elaboración de manual de gestión, estrategia y plan de comunicación emerge en esta organización como una prioridad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Contreras Delgado, OE. & Garibay Rendón, NG. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones Comunicación*, 15(2), 43-70. [10.18861/ic.2020.15.2.3018](https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018).

Costa, J. (2001). Imagen Corporativa en el siglo XXI. La Crujía Ediciones.

Egas Cruz, E. Y. & Yance Jácome, K. T. (2018). Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil-Ecuador. *Revista Espacios*, 2(20), 34-56. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n24/a18v39n24p20.pdf>

Goldhaber, G. (2000). *Comunicación organizacional*. La Habana: Editorial Félix Varela.

Lojo, A. (2011). Los públicos internos en la construcción de la imagen corporativa. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 1(35), 85-94. [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1853-35232011000100008&lng=es&tlng=en](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232011000100008&lng=es&tlng=en)

Rengifo, G. (2014). *La comunicación asertiva, un camino seguro hacia el éxito organizacional*. <http://hdl.handle.net/10654/12780>

Trelles, I. (2001). *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela.

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

### **Contribución Autoral**

Gladys Caridad Seguí León: Investigación, visualización, redacción-revisión y edición.

Jorge Luis Salas Hernández: Conceptualización, metodología, supervisión, redacción-borrador original.