



TÍTULO

RADIO PROGRESO
UNA MIRADA CRÍTICA A LA GESTIÓN DE SU COMUNICACIÓN INTERNA

AUTORA

Rosmery Echarri Martínez

Esta edición electrónica ha sido realizada en 2022

Director	Dr. D ^o . Walter Federico Gadea Aiello
Instituciones	Universidad Internacional de Andalucía ; Universidad de Huelva
Curso	<i>Máster Oficial Interuniversitario en Comunicación y Educación Audiovisual (2020/21)</i>
©	Rosmery Echarri Martínez
©	De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía
Fecha documento	2021



**Atribución-NoComercial-SinDerivadas
4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)**

Para más información:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en>

1/09/2021

MÁSTER EN COMUNICACIÓN Y EDUCACIÓN
AUDIOVISUAL

2020-2021

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER PROFESIONALIZADOR

Radio Progreso:

Una mirada crítica a la gestión de
su comunicación interna



Director: Dr. Walter Federico Gadea-Aiello

<https://orcid.org/0000-0001-9120-4866>

Universidad Internacional de Andalucía, 2022

Rosmery Echarri Martínez

<https://orcid.org/0000-0003-1513-4135>

1. RESUMEN

La presente investigación realiza un diagnóstico general de la comunicación interna en Radio Progreso, como una de las emisoras más antiguas de Cuba y también como una de las más escuchadas. Motiva este estudio la importancia de analizar las dinámicas de funcionamiento de los medios de prensa cubanos en el contexto actual, en el que se generan constantes transformaciones y se aplican disímiles políticas de actualización. Con este fin se realizó un diagnóstico que, como procedimiento investigativo, permitió conocer los niveles de integración de los públicos, dentro y fuera de la entidad, así como las proyecciones, objetivos, normas, valores culturales, espacios de retroalimentación y participación que influyen en la comunicación institucional de la misma. A partir de las deficiencias detectadas se elaboró una propuesta de intervención educomunicativa que promueve la capacitación y ofrece soluciones viables para armonizar el clima organizacional.

Palabras Clave: comunicación institucional, Radio Progreso, públicos internos, educomunicación.

ABSTRACT

This research makes a general diagnosis of internal communication in Radio Progreso, as one of the oldest radio stations in Cuba and also as one of the most listened to. This study is motivated by the importance of analyzing the work dynamics of the Cuban press in the current context, in which constant changes are generated and dissimilar updating policies are applied. To this end, a diagnosis was made and it was possible to know the levels of integration of the public, within the entity, as well as the projects, objectives, norms, cultural values, spaces for feedback and participation that influence institutional communication. Based on the deficiencies detected, an educommunicative intervention proposal was developed with the objective of promoting knowledge between workers and offers viable solutions to harmonize the organizational climate.

Keywords: institutional communication, Radio Progreso, internal audiences, educommunication.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

OBJETIVOS

2.1. Objetivo General.....	10
2.2. Objetivos Específicos	10

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

3.1. Breve introducción.....	11
3.2. ¿Quiénes comunican?	12
3.3. Mensajes.....	13
3.4. Canales de comunicación	14
3.5. Una aproximación a la comunicación interna.....	14
3.6. Comunicación y participación: el arte de las alianzas.....	16
3.7. Sobre creatividad e innovación.....	17

CONTEXTO ORGANIZACIONAL

4.1. Radio Progreso por dentro.....	19
4.2. Misión y visión.....	20
4.3. Públicos internos	21
4.4. Estructura de la comunicación interna.....	24
4.5. Caracterización tecnológica	26
4.6. Situación actual de la comunicación	26
4.7. Ámbitos de actuación.....	30
4.7.1. Ámbito mediático	30

4.7.2. Ámbito comunitario.....	32
4.7.3. Ámbito institucional.....	32
4.8. Matriz DAFO	32
4.9. Implementación de una estrategia de comunicación	35

PROYECTO DE INTERVENCIÓN EDUCOMUNICATIVA

5.1. Justificación.....	38
5.2. Destinatarios	39
5.3. Diseño de actividades	39
5.4. Plan de actividades. Cronograma.....	40
5.5. Recursos humanos y materiales.....	46
5.6. Resultados esperados	46
5.7. Limitaciones de la propuesta	47

AUTOVALORACIÓN CRÍTICA DE LAS PRÁCTICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

2. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Las políticas destinadas a regular las formas en que se produce, circula y distribuye la información en el mundo actual, alcanzan cada vez mayor importancia a la hora comprender la interrelación que se establece entre el sistema social y el comunicativo. Desde que el hombre tiene conciencia es a partir de las organizaciones, entendidas como "aquellas agrupaciones de personas unidas por un interés común" (Trelles, 2000, p. 25), que se pueden impulsar las dinámicas de desarrollo de una sociedad.

Gabriela IOSIF (2014) explica que cada una tiene diferentes normas, regulaciones, principios y valores. Cuentan con grupos y roles especializados que a su vez cumplen funciones previamente definidas. De la conjunción de todos estos constituyentes, grupos sociales especializados, recursos técnicos y materiales, resulta precisamente "la organización social de la institución" (p. 33).

Los medios de prensa no se excluyen de estos conceptos, y dentro de la estructura comunicativa, son instituciones especializadas que tienen su vínculo de interdependencia con la infraestructura tecnológica y la superestructura (Serrano, 1986). Los mismos cumplen funciones determinadas en el ámbito social, y al asumir una gran responsabilidad, precisan de la articulación eficiente de sus estructuras internas y externas.

Específicamente en Cuba las plataformas mediáticas, por la relevancia y papel preponderante que desempeñan en la esfera ideo-política, se encuentran en constante perfeccionamiento, con el propósito de informar, educar, entretener al pueblo y formar una conciencia que garantice la sostenibilidad del sistema establecido.

A causa de las transformaciones que se viven en el país de manera estratégica debido al bloqueo impuesto por el gobierno norteamericano, los medios nacionales se enfrentan a retos cada vez mayores. No solo deben dar a conocer noticias de primer orden sobre los destinos de la nación, sino además desacreditar campañas de difamación, buscar alternativas ante carencias económicas y otras realidades alternas que dificultan su crecimiento. A estos obstáculos no puede sumarse de ninguna manera la inadecuada integración de sus públicos internos, o las consecuencias podrían ser nefastas.

En la medida en que los trabajadores, más allá de las jerarquías, se sientan motivados y sean protagonistas en la toma de decisiones trascendentes o cambios a realizar en una entidad, se elevará la calidad del trabajo, así como el empeño por producir y transmitir con responsabilidad los productos informativos, en caso de tratarse de un medio de comunicación.

Según Michel Gómez y Jean-François Trinquécoste (1993), la observación de las prácticas de comunicación institucional refleja la voluntad de integrar la empresa en el cuerpo social. “Cette intégration passe par le développement d'un système de légitimité aussi fort et actuel que possible. Ce système une fois développé sera exprimé par la communication institutionnelle” [Esta integración requiere el desarrollo de un sistema de legitimidad lo más fuerte y actualizado posible, que a su vez se expresará a través de la comunicación referida] (p. 55).

El **componente humano** y la **comunicación** son la base para ver crecer una organización y para garantizar su adecuado funcionamiento. Estudiar entonces las conexiones entre esos dos elementos resulta indispensable para dar lugar a nuevos análisis y para revelar las peculiaridades de cada contexto laboral.

Durante los últimos años Radio Progreso ha sufrido remodelaciones técnicas y reajustes en su parrilla de programación, ha jubilado a trabajadores e incorporado a otros nuevos... En ese contexto ha surgido la necesidad de estudiar la situación actual de su comunicación interna, y de realizar, a partir de las deficiencias detectadas, una propuesta de intervención educomunicativa.

La capacitación constituye un punto clave para garantizar el éxito de una empresa, más aún en la contemporaneidad, cuando existe tanta competencia en el mercado y dependencia hacia las nuevas tecnologías. Por ende, se ha diseñado un curso que se encuentra vinculado a la radio en la era digital, y que pretende ofrecer herramientas para influenciar positivamente a la emisora objeto de estudio en cuanto a la gestión de su comunicación interna y estimular al mismo tiempo el aprendizaje.

Debe aclararse que este proyecto fue realizado durante el período de prácticas correspondiente al Máster en Comunicación y Educación Audiovisual, y que responde a un momento excepcional en el que la

pandemia de la COVID-19 impuso medidas drásticas y de protección para preservar vidas humanas. Si bien no se pudieron entrevistar a todos los trabajadores previstos, sí se obtuvieron los resultados deseados gracias al desarrollo de una investigación profunda que debió seguir determinadas pautas metodológicas. Las categorías analíticas de la misma son las siguientes:

Comunicación interna en Radio Progreso: Se trata de la comunicación que fluye de manera cotidiana entre los departamentos, y que genera una interacción entre ellos. Proceso en el cual el público interno o la diversidad de actores de ese ámbito establecen sus rutinas productivas, construyen significados, su propia cultura organizacional, valores, representaciones individuales y colectivas que se traducen en códigos de socialización.

Características de la comunicación interna: se tendrán en cuenta los tipos de públicos, mensajes, redes, canales, flujos comunicativos, enfoques de comunicación, tipos de rutinas productivas y ámbitos de actuación, entre otros.

Es una investigación fundamentalmente descriptiva, pues se propone como principal objetivo realizar una caracterización general de los ámbitos comunicativos en Radio Progreso. Es de tipo empírica debido a que contempla el contacto con el personal, para conocer, mediante un intercambio verbal directo o indirecto y la observación de sus comportamientos, sus experiencias, opiniones y valoraciones acerca de la organización a la que pertenecen.

Este estudio, para una mayor exactitud y dominio de los datos recopilados, se basa en una metodología convergente, predominantemente cualitativa con la que se logra “interpretar lo que se va captando activamente al interior del desarrollo natural del fenómeno comunicativo, a través de los significados que se le otorgan, las conductas observadas y sus manifestaciones” (Hernández et al., 2006, p.9-10).

El patrón ejecutado es no experimental o ex post-facto, pues se observa la comunicación tal y como ocurre en su entorno natural. “No se construye la situación, se observan las ya existentes...” (Alonso & Saladrigas, 2002, p.31).

Otra de las precisiones metodológicas necesarias en este acápite son los métodos y técnicas empleadas. Pueden citarse:

Revisión bibliográfico-documental: permitirá profundizar desde una perspectiva crítica e integradora cada una de las fuentes consultadas.

Observación participante: Como instrumento empírico hará posible una aproximación directa a la realidad y a las dimensiones del problema. Esta exploración intencionada se basará en la implicación del investigador en el escenario natural del proceso, para analizarlo y obtener una mayor cantidad de informaciones durante su desarrollo, a través de un seguimiento frecuente. Las rutinas de observación y tomas de notas se potenciarán por intervalos en la mañana y en la tarde -teniendo en cuenta las particularidades de los horarios de transmisión en vivo de la emisora y mayor grabación. (Ver anexo I)

Encuesta: Instrumento empírico diseñado con seis preguntas y aplicado presencialmente como recurso subsidiario de las entrevistas y observación participante. (Ver Anexo II)

Entrevistas: A través de su naturaleza dialógica e interactiva, esta técnica brindará las herramientas para contrastar un mayor número de informaciones y adquirir más dominio del ámbito institucional de Radio Progreso. Las entrevistas tendrán una estructura semi-estandarizada y las preguntas serán realizadas con un estilo legible para todo tipo de público -tanto cuadros, subordinados, como directivos- (Ver Anexo IV).

Los métodos generales articulados también como parte de esta dinámica metodológica y de indagación científica son el de **Análisis-Síntesis**, el **Inductivo-Deductivo** y el **Dialéctico** para la coherente interpretación del desarrollo del objeto de estudio, a través de los datos extraídos de las bibliografías consultadas y las particularidades de los contextos donde se realizó la investigación empírica.

La unidad de análisis la constituyen 42 trabajadores de Radio Progreso, de ellos 20 mujeres y 22 hombres. El total de plazas ocupadas en la institución asciende a 201. Como ya se explicó anteriormente, debido a la COVID solo se pudo tener acceso a un número reducido de personas, y muchas de las encuestas fueron de hecho aplicadas vía telefónica.

Para la selección de esta muestra se tuvieron en cuenta requisitos como los años de experiencia en el centro, la pertenencia a departamentos diversos, así como la contratación permanente de servicios.

2. OBJETIVOS.

2.1. General:

Caracterizar la comunicación interna de Radio Progreso desde abril hasta mayo de 2021.

2.2. Específicos:

1. Evaluar cómo fluye la comunicación interna de la entidad objeto de estudio durante el período señalado, atendiendo a los diferentes ámbitos de actuación, los mensajes que circulan, canales, flujos, redes y sistema de retroalimentación interna.
2. Valorar la inclusión de los trabajadores en la toma de decisiones más importantes.
3. Determinar los factores que obstaculizan y/o favorecen el desarrollo de los procesos de comunicación institucional en la emisora.
4. Analizar cómo se diseña e implementa la estrategia de comunicación organizacional.
5. Proponer un proyecto de intervención comunicativa para los públicos internos con la intención de mejorar la comunicación interna en la entidad y promover el uso de las nuevas tecnologías con esos fines.

3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

3.1. Breve introducción.

La comunicación organizacional ha sido definida desde diferentes perspectivas y enfoques. Se ha considerado históricamente como un elemento clave dentro de las organizaciones que debe cumplir varias funciones para llegar a ser efectividad. Carlos Fernández Collado (1997), las resume en: “producción, innovación y mantenimiento” (p.25).

Los procesos comunicativos al interior de las empresas también parten de la confección previa de un mensaje que debe ser transmitido de manera clara, concisa, creativa y con cierta regularidad, pues aunar los puntos de vistas de personas diferentes puede constituir un reto, pero resulta imprescindible cuando se persigue el objetivo común de construir una compañía exitosa.

Varios han sido los términos asociados a este tipo de comunicación. De acuerdo con Tech & Roman (2006), el de comunicación corporativa puede ser vinculado al de Relaciones Públicas; en cambio el de comunicación institucional surge con el objetivo estratégico de dissociarse de las propagandas y mentiras corporativas (Citado en: Eiro-Gómez, 2013, p. 1050).

Estos conceptos han ido evolucionando a partir de las investigaciones de autores como Joan Costa, cuyos aportes sobresalen en la década de los 90 al introducir las definiciones de comunicación integral, corporativa y estratégica. Específicamente en su libro “La comunicación es acción y la acción es comunicación” (1999), este investigador español habla sobre la necesidad de lograr una integración entre diferentes departamentos, sin que estos dejen a su vez de alcanzar metas particulares, para que contribuyan al fortalecimiento de la imagen global del centro al cual pertenecen.

Fernández Collado (1997, p.31) define por tal motivo la comunicación organizacional como ese conjunto de acciones encaminadas a reducir obstáculos y acelerar el flujo de mensajes que se dan entre los

miembros de la organización, o entre esta última y su entorno. De este maniobrar depende la vida de la propia empresa, la disposición y colaboración de sus públicos para lograr objetivos comunes.

Diversos han sido los términos, como puede apreciarse, asociados a este concepto. Gerard Goldhaber (1984) destaca en ese sentido dos puntos esenciales: primero, la complejidad de la comunicación misma como un sistema que influencia y al mismo tiempo es influenciado por el entorno en el cual trasciende; y segundo, el carácter humano de las relaciones laborales, en las cuales inciden sentimientos, actitudes y habilidades.

Lo cierto es que hablamos de un proceso en el que se construyen símbolos, significados que van creando las bases de un sistema de valores, normas, principios, mecanismos de regulación y autorregulación que en la entidad tributan a la conformación de una visión colectiva. Dicho proceso se fortalece a través de la interacción de los públicos internos y externos, mediante la capacidad de participación de directivos y subordinados en el quehacer diario de una empresa.

3.2. ¿Quiénes comunican?

En opinión de Muriel y Rota (1980), los públicos no son más que el conjunto de individuos vinculados directa o indirectamente a una institución, que pueden afectar a la entidad o verse afectados por la misma en dependencia de los objetivos que se propongan.

Por las características del análisis a realizar solo se tendrán en cuenta a los públicos que dan vida a la empresa desde su interior, pues son los que están más vinculados al adecuado funcionamiento de la comunicación del medio como un todo integrado.

Ahora bien, la efectividad de esta última dependerá en gran medida de que exista entre los públicos internos y la institución misma “una relación satisfactoria” (Muriel & Rota, 1980, p. 270). Por tanto, resulta imprescindible valorar el clima organizacional, las estrategias que se implementan para motivar al personal, aumentar la productividad del trabajo y mejorar las relaciones entre cada nivel jerárquico y administrativo.

3.3. Mensajes

El mensaje es la información que se formula por un emisor con determinado fin para comunicar ideas, criterios, acontecimientos, y otros aspectos de interés.

Según el Dr. Alfredo Morales Cartaya (2009), los mensajes pueden tener diversas clasificaciones, en dependencia de lo que se quiera informar. Están los “técnico-profesionales”, que incluyen metas, procedimientos, métodos y vías para el logro de objetivos; los “organizativo-coordinadores”, que tienen que ver con orientaciones; los “político-motivacionales”; los “ético-morales”, dirigidos a inculcar hábitos, valores, respeto al cumplimiento de las normas, sentido del deber, colectivismo y solidaridad; y por último los que sirven para comunicar los “resultados de la empresa” (p.42).

Existe un elemento adicional e imprescindible que tiene en cuenta un autor como Lammers (2011), quien recuerda que los mensajes, sea cual sea su índole o finalidad, son colaciones de pensamientos transmitidos bajo una amplia variedad de circunstancias motivacionales. “Moreover, messages are interactively understood through a variety of media involving more than specific signals and that receipt and interpretation of some messages may be the responsibility of receivers as much as senders” [Además, los mensajes se entienden interactivamente a través de una variedad de medios que involucran más que señales específicas y que la recepción e interpretación de algunos mensajes puede ser responsabilidad tanto de los receptores como de los remitentes] (p. 162).

La comunicación ha sido la base de la evolución del ser humano, y en el caso de las empresas, se presenta hoy como un elemento clave que garantiza el camino al éxito. Pero para que los mensajes en los cuales se basa, ya sean formales o informales, de tarea o humano, circulen en cualquier institución, necesitan de disímiles canales.

3.4. Canales de comunicación.

El canal de comunicación permite la coordinación de actividades organizativas y la circulación de novedades significativas, pues es la vía utilizada para transmitir la comunicación. La selección de los mismos depende del tipo de información a transmitir, del grado de implicación, de los objetivos, de los públicos a quienes se dirige, entre otros aspectos.

María Luisa Muriel y Gilda Rota (1980, p. 298) definen que estos canales pueden ser “mediatizados”, cuando necesitan de una tecnología específica para funcionar; o “directos”; cuando dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros.

Justo cuando vivimos el mayor auge de la era digital, es preciso admitir que la comunicación necesita constancia, eficacia, interacciones, de flujos regulares de mensajes que para llegar a sus destinatarios también pueden apoyarse en las infinitas oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías. Como asegura Cristina Baranda del Campo (2015), “la información aumenta, la tecnología ayuda a ordenarla y canalizarla y el mundo empresarial se mentaliza de la importancia de tratarla y de comunicarla” (p.145).

3.5. Una aproximación a la comunicación interna.

En este estudio se considera pertinente, sobre todo, por las prioridades que contempla, profundizar en la comunicación interna, sin dejar de reconocer su interrelación con la externa, pues ambas son expresión de la permanente necesidad de las personas de dialogar, de poner en común intereses tanto en el plano personal, grupal o social.

Fernando Martín Martín (2010) asegura que el objetivo de esta comunicación no es otro que el afianzar y mantener las buenas relaciones entre los miembros de la entidad, logrando una diversificación de medios que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Por su parte Piñuel (1997) destaca la importancia de este tipo de comunicación a partir de tres tipos de relaciones, que son las **profesionales**, de **conveniencia** y de **identidad**. Las primeras tienen que ver con el esbozo de técnicas para mejorar las condiciones de trabajo en las áreas donde se desempeñen. Las segundas se refieren a los procesos comunicativos que se dan entre los sujetos internos en sitios comunes o pasillos como un “Sistema de Adaptación de Entorno” (p. 95). Algunos autores le llaman a comunicación “informal”. La última se refiere a la construcción colectiva del conjunto de características o atributos que configuran y distinguen la entidad.

Según Barreiro (1999), la clave está en que no solo debe asegurar la información necesaria del papel que a cada uno corresponde en ese proceso de perfeccionamiento, sino también en el hecho de lograr una retroalimentación, “(...) que permita la evaluación sistemática de los resultados y el ajuste constante del proceso mismo, en dependencia de las exigencias de la situación para el logro de sus objetivos” (p. 36).

Al definir las funciones básicas para la efectividad de este tipo de comunicación, Trelles (2014) enumera la informativa, divulgativa, integradora, coordinadora, movilizativa y la relacionada con su capacidad para la solución de conflictos (p. 50).

De ser cumplidas es posible aspirar a la construcción una empresa integral, en la que exista un alto nivel de información, participación, familiaridad y compromiso.

La comunicación en las organizaciones fluye a su vez en distintas direcciones. Puede darse entre personas de igual jerarquía o entre superiores y subordinados. Es importante aclarar en el presente proyecto que los flujos de la misma se clasifican en: vertical descendente, cuyo carácter principal es ordenar; y la vertical ascendente, la cual se da desde los niveles jerárquicos más bajos hacia los más altos.

Autoras como María Cristina Ocampo (2007) también hablan de una comunicación horizontal, que se establece entre los miembros de un mismo nivel; y de la transversal o diagonal, que tiene lugar entre los miembros de diferentes departamentos ante la urgencia de llevar a cabo una coordinación determinada.

3.6. Comunicación y participación: el arte de las alianzas.

José Cisneros es uno de los teóricos que defienden la tesis que los “procesos de comunicación e incomunicación aportan a la configuración de la percepción que cada persona tiene de sí misma, de los otros y de su relación con su colectividad, el mundo” (Cisneros *et al.* 2006, p.365).

Desde esta perspectiva se analiza las repercusiones de las relaciones interpersonales en el centro, partiendo de la dimensión biológica y llegando a la social, como muestra fehaciente de que la comunicación es “un factor de construcción de los seres humanos y la incomunicación como factor de destrucción” (Cisneros, *et al.*, 2006, p. 376).

Resulta imposible pensar en el desarrollo institucional, el establecimiento de mecanismos de regulación y autorregulación de una entidad social, sin una esencia comunicativa orientada al consenso, al entendimiento, que al decir de la Real Academia de Lengua Española (2000), “es la inteligencia o sentido que se da a lo que se dice o escribe”.

Aquí también sale a relucir ese factor subjetivo vinculado a la manera individual en que cada sujeto construye su propia realidad social y laboral. Encontramos por ende otro de los motivos por los cuales se precisa estudiar las características de la comunicación al interior de las instituciones, un proceso con múltiples dimensiones, en el cual el binomio participación-comunicación, es un eje cardinal en las lógicas de funcionamiento de cualquier grupo social.

Los procesos participativos y comunicativos, desde sus alcances y significados, tienen una relación de interdependencia en cualquier escenario de la vida del hombre, pero sobre todo, en las agrupaciones o instituciones que en el sistema social son responsables de la comunicación pública y que como entidades enculturadoras, tienen control o administran la construcción y circulación de la información. Tal interdependencia cobra auge cuando se considera a la comunicación en su papel de herramienta útil para estimular la participación, y viceversa.

En este camino, los postulados de Jurgen Habermas (1997) se tienen en cuenta no solo por sus pautas de acción instrumental, estratégica y comunicativa, sino por la importancia que le atribuye al entendimiento. Afirma que al lograrse éste se puede conciliar un acuerdo, es decir, “un reconocimiento intersubjetivo de pretensiones de validez susceptibles de crítica” (p. 65), que a su vez descansa sobre una convicción común capaz de vincular a los miembros de una organización en términos de reciprocidad.

Otras de las ideas trascendentes de este autor tienen que ver con las diferencias entre acción comunicativa y estratégica. Plantea que la primera no puede desarrollarse cuando la convicción de un interlocutor se induce en el otro, ni cuando las relaciones interpersonales están reguladas por el intercambio económico y el poder, a través del mercado o de relaciones de dominación (Habermas, 1997).

Lo que determina entonces el éxito de una acción comunicativa es un entendimiento, que no excluye diferentes puntos de vista pero que sí permite a los actores involucrados mirar e interpretar de una nueva manera su entorno. Y sobre esa interpretación, decidir lo que puede resultar más conveniente.

3.7. Sobre creatividad e innovación.

En uno de sus ensayos el profesor José de Jesús González Almaguer expresa que “si existe una base sólida de comunicación puede florecer sobre ella el mejor talento humano para proponer nuevas ideas y generar su instrumentación” (Citado en: Cisneros, *et al.*, 2006, p. 400).

Hablamos en este caso de un intercambio que además de útil y necesario puede resultar fructífero a la hora de generar los cambios que se precisan en una entidad con determinadas deficiencias en su funcionamiento.

Uno de los factores que salen a relucir en ese sentido es la capacitación. Al respecto González Almaguer plantea que “es indispensable invertir en los empleados y colaboradores de todos los niveles a fin de que se desarrollen profesional y laboralmente, (...) de esta forma se evita que el factor humano pierda actualidad en

sus conocimientos, aptitudes y habilidades con lo que la organización empezaría a volverse poco competitiva (...)” (Citado en: Cisneros, *et al*, 2006, p. 415).

Al idearse cursos o tutoriales en los que se traten temas de interés se estimula a los trabajadores para que se sientan motivados, se elevan la creatividad, la calidad en la producción y al mismo tiempo las competencias profesionales. Si bien estos procesos se encuentran de igual modo transversalizados por la comunicación.

De estas características depende la capacidad para poder prevenir posibles situaciones de crisis, para anticiparnos con soluciones que responden a esa fortaleza creativa alcanzada mediante la integración de elementos claves como la superación. Por eso es tan importante trazar estrategias y planes de comunicación que avalen la seguridad de un camino por el cual se pueda transitar sin tantas dificultades y amenazas contra el proceso productivo de cualquier empresa.

4. CONTEXTO INSTITUCIONAL.

4.1. Radio Progreso por dentro.

En la historia de la radiodifusión cubana, Radio Progreso es una emisora de referencia obligatoria por sus más de 90 años de existencia. Hablamos de un medio que ha sido visitado por las más grandes voces, actores, humoristas y locutores de nuestro país, y que cuenta con un formidable patrimonio que trasciende las barreras del tiempo.

Sus primeras transmisiones llegan a los hogares nacionales un 15 de diciembre de 1929. Conocida en aquella época como **El Progreso Cubano** –nombre del establecimiento de efectos eléctricos que pertenecía al ciudadano Domingo Fernández–, estuvo situada inicialmente en un local de la calle Monte #139, entre Ángeles e Indio. Fue trasladada una década después para los bajos del Centro Gallego, en San José número 104, entre Prado y Consulado. En ese preciso momento asumió el nombre con el cual hoy se identifica: **Radio Progreso. La onda de la alegría.**

Si bien poseía una programación con preponderancia musical, poco a poco fue incluyendo espacios dramatizados que aumentaron poco a poco su audiencia. Hablamos pues de una emisora pionera en las radionovelas y que ha tenido en sus estudios a artistas y orquestas del más alto nivel, como La Sonora Matancera, La Orquesta Aragón y la Orquesta Almendra, Antonio María Romeu, Benny Moré, Celina González, Barbarito Diez, entre muchos otros.

En enero de 1959, esta fue una de las estaciones radiales que transmitió las concentraciones populares realizadas como motivo del triunfo revolucionario. Tras ser intervenida en julio de ese mismo año se llevaron a cabo reajustes en su programación Surgieron espacios como Música Latinoamericana y La Canción y Tú, con César Portillo de la Luz, y Las Hermanas Martí.

En la actualidad las emisiones incluyen noticieros, novelas, programas variados y musicales, revistas informativas y culturales. Pueden citarse Juventud 2000, Epigramas, A primera hora y Cita con el Arte.

Alegrías de Sobremesa, que dejó de transmitirse recientemente, y **Nocturno**, espacio memorable para escuchar algunos de los temas musicales que nunca pasan de moda, son sin duda dos de los programas que no pueden dejar de mencionarse si se habla de Progreso, no solo por sus altos niveles de audiencia, sino también por ese sello de identidad con el que vienen acompañados.

Muchas de las voces y frases escuchadas a través de Progreso la han convertido en parte de la historia de la nuestra nación y en símbolo de cubanía. Esto refuerza sin duda su condición de excelencia y la asiduidad de muchos oyentes que siguen siendo buscando sus señales, a través del tiempo.

4.2. Misión y Visión.

Misión: Contribuir y mantener actualizada a la población sobre el acontecer nacional y extranjero, reflejando todo hecho político y cultural relevante dentro y fuera del país, con ofertas radiofónicas variadas, con la más amplia información en dramatizados, humorísticos, orientación, noticias y música, siempre con elevado nivel profesional, con respeto a las tradiciones y con una audiencia cada vez más creciente a nivel internacional.

Visión:

Ser la más escuchada de las emisoras con una audiencia cada vez más creciente por la variedad de géneros, estilos y perfiles que hace de nuestra programación la más completa y popular.

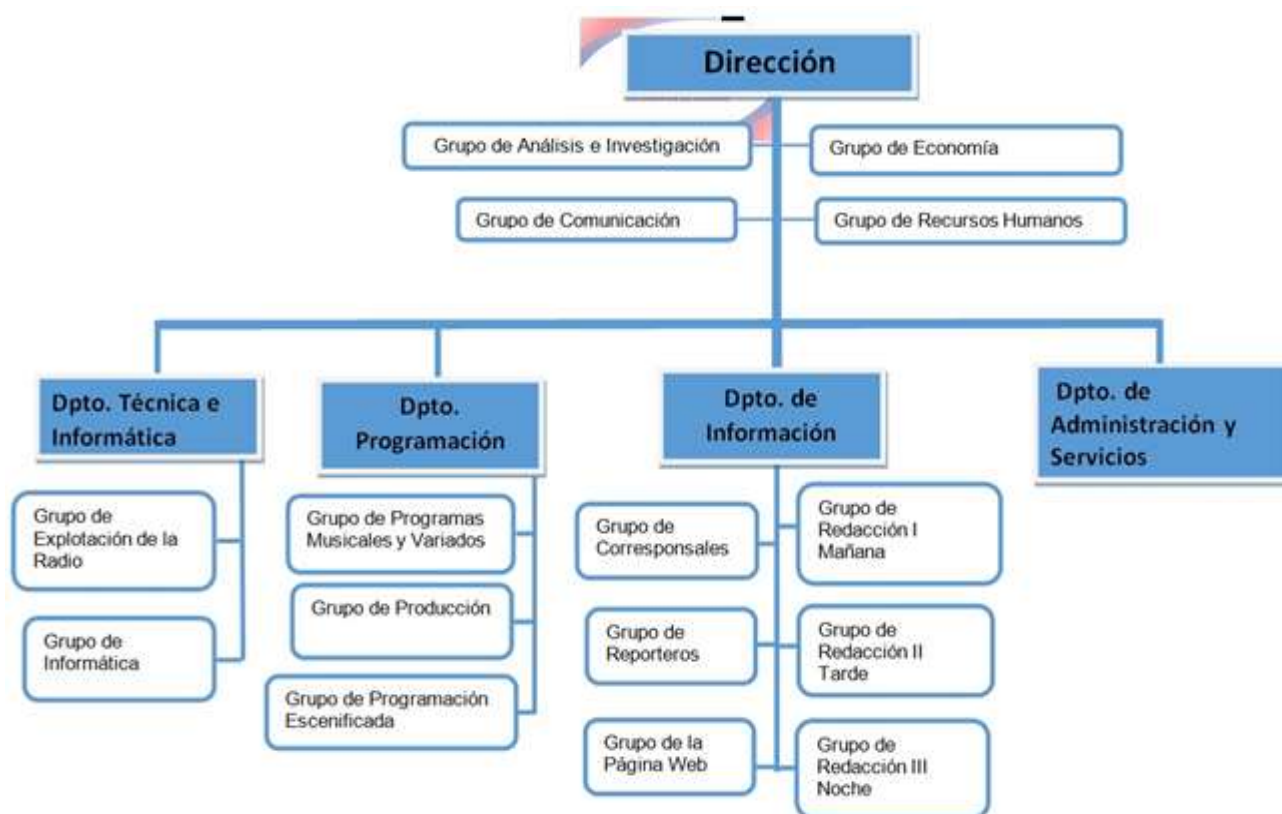
Lograr un alto nivel de comunicación con los diferentes públicos, lo que se comprueba y favorece sistemáticamente con la investigación social como fuente de retroalimentación para los realizadores.

Convertirnos en voz y promoción de diversas instituciones y organismos con un soporte tecnológico competitivo, lo que permitirá insertarnos en el mercado de las grabaciones musicales y lograr una fuente de ingreso sostenida.

4.3. Públicos internos.

Los públicos internos, como se ha referido anteriormente, constituyen puntos cardinales dentro de la planeación de acciones estratégicas para lograr el funcionamiento adecuado de una entidad. En el caso de Radio Progreso, por lo abarcadora que resulta su programación, existe una notable diversidad de Departamentos y Grupos, como puede apreciarse en la Figura 1.

A partir del registro de trabajadores contratados en Recursos Humanos, fue posible realizar la siguiente caracterización de los públicos internos, conociéndose así el total de empleados por Departamento (Tabla 1), así como la edad y nivel de escolaridad de cada uno. (Tablas 2 y 3).

Figura 1*Organigrama de Radio Progreso correspondiente al año 2021*

Nota: El gráfico muestra los diferentes niveles jerárquicos existentes en Radio Progreso, los cuales quedan representados en cinco Departamentos que a su vez, se asocian diversos grupos con funciones específicas. Los datos fueron facilitados por la propia Directora de la entidad, Cristina Paradelo Reyes.

Tabla 1

Número de empleados por Área de Trabajo en Radio Progreso, abril de 2021.

Áreas	Nº de empleados
Dirección	27
Técnico e Informáticos	19
Departamento de Programación	5
Programación específica	4
Grupo de programas variados	7
Departamento Informativo	34
Producción	13
Administración y Servicios	17
Artistas con contrato determinado	64
Economía	5
Recursos Humanos	6
TOTAL	201

Tabla 2*Distribución de trabajadores por nivel de escolaridad*

Nivel Superior	Medio Superior	Técnico Medio	Menos de 12 G	Menos de 9 G
116	80	3	2	1

Tabla 3*Distribución de trabajadores por grupos de edades.*

Menores de 30 años	31 -50 años	51-60 años	+ 60 años
26	64	55	56

4.4. Estructura de la comunicación interna.

La estructura organizativa de Radio Progreso está diseñada de acuerdo al objeto empresarial (misión y visión), y a los diferentes pasos del proceso de generación y divulgación de contenidos en general. Por ello, la emisora está estructurada por una oficina central, que posee una Dirección general, y cuatro unidades organizativas de regulación y control.

- **Dirección General:** regulación y control interno del cumplimiento de funciones asignadas por Departamento, con el fin de garantizar la programación habitual. Socialización de orientaciones que provienen de la Dirección de la Radio Cubana.

- **Departamento de Programación:** integrado por un Grupo de Producción, uno de Propaganda, y otro de Programas Variados y Musicales. Se encarga de la planificación y selección de promociones, así como de garantizar la grabación de las mismas.
- **Departamento Informativo:** incluye a los reporteros y corresponsales, cuya función está basada en la producción de noticias; a los redactores, que elaboran las notas de los diferentes espacios informativos; y a la Página Web, donde se generan los contenidos para plataformas digitales.
- **Departamento de Administración y Servicio:** lo integra el Jefe de Planta, quien vela por el cuidado de los medios materiales de las diferentes oficinas; el Grupo Administrativo, que se encarga de la gestión y organización de diferentes eventos, y el Grupo de Transporte, que organiza el traslado de reporteros, corresponsales y otros trabajadores.
- **Grupo de Comunicación:** encargado de atender y contactar a personalidades, de promocionar los eventos nacionales e internacionales como parte de la gestión de contenidos tanto en la radio tradicional como en la web, y de la planificación y control de mensajes institucionales a través de correos vía telefónica o cara a cara.
- **Grupo de Gestión Económica:** encargado de la planificación del presupuesto anual de la emisora y del pago a los trabajadores.
- **Grupo de Recursos Humanos:** encargado de la contratación de personal y de determinar los salarios mensuales de los trabajadores..
- **Grupo de Análisis e Investigación:** encargado de seleccionar y aprobar los mejores trabajos que pueden ser enviados a concursos o festivales, así como de emprender investigaciones relevantes con públicos internos o externos.

4.5. Caracterización tecnológica.

La emisora cuenta medios tecnológicos al servicio del público interno. Existe un correo electrónico institucional, que se utiliza para el envío de mensajes de interés o de los trabajos periodísticos que tributan los reporteros a los espacios informativos habituales. Se cuenta además con comunicación a través de mensajería instantánea (chat), al que tienen acceso todos los miembros de la organización (si bien no funciona desde hace años), y con libre conexión a Internet.

Es preciso señalar, en el caso de la redacción y de algunas oficinas administrativas, que varias computadoras están obsoletas por su antigüedad, y que el número de máquinas no supe la cantidad de trabajadores que laboran en las mismas. También hay pocas unidades de almacenamiento y de reservas tecnológicas.

Sobresale en cambio la distribución de tablets y teléfonos móviles para los principales jefes y directivos y para todos los periodistas, con conexiones ADSL en algunos casos y en otros con nauta hogar, un servicio que permite el acceso a la gran red de redes desde casa, por horas limitadas.

En cuanto a los equipos utilizados para la grabación de audios y para la transmisión de programas en vivo, como se podrá apreciar en las fotos de los anexos, se cuenta con consolas de poco uso, que funcionan a la perfección, y con híbridas telefónicas, que permiten amplificar el audio y entregarlo en forma analógica a los sistemas que se determinen.

4.6. Situación actual de la comunicación.

De acuerdo a las encuestas aplicadas a 42 trabajadores de Radio Progreso, el estado actual de la comunicación organizacional es desfavorable. Lo preocupante es que aún no se encaminan las acciones necesarias para corregir esta situación.

Según la Directora de la entidad, Cristina Reyes Paradelo (2021), existe una carencia para engrasar los mecanismos de comunicación, tanto directa (cara a cara) como institucional. Y esto es algo que se debe

atender con urgencia, a pesar de los esfuerzos realizados para favorecer la calidad de vida laboral del trabajador.

Si bien es cierto que se cuenta con un Departamento de Comunicación, cuya creación es reciente, sigue siendo poco el trabajo desarrollado en aras de lograr la articulación de una verdadera comunicación institucional. Al conversar con Dinora Barcenás (2021), responsable de dicho Departamento, comentó que no poseen como tal una estrategia a seguir en ese sentido. Hasta el momento solo se está apostando por la integración de su área de trabajo con la Página Web y el Grupo de Análisis e Investigación, pero todavía no está aprobada dicha propuesta:

Se convocan a varias reuniones, pero la pandemia nos ha detenido un poco ante la orientación de mantener el aislamiento. La única estrategia que estamos siguiendo por ahora es la de incorporar jóvenes con conocimientos sobre radio digital y tradicional, que puedan enriquecer nuestro trabajo y al mismo tiempo aprender con nosotros. (Dinora, 2021).

En el estudio no solo se percibió un insuficiente flujo de la comunicación horizontal, sino además la poca inclusión de los públicos internos en las decisiones institucionales, lo cual manifestaron todos los encuestados, con la excepción de dos.

“Los directivos orientan las tareas y los trabajadores la realizan, y aunque se pudieran discutir, no suelen ser completamente tomadas en cuenta las opiniones de los subordinados”, aseguró Isabel Acea (2021), realizador de sonido. “Nuestro objetivo es el mismo, trabajamos para los oyentes, y existe una falta de integración total entre los diferentes departamentos terrible, hecho que afecta el sentido de pertenencia, la confianza y comodidad en el espacio laboral”, aseveró.

En el período seleccionado para el diagnóstico, de abril a mayo de 2021, se comprobó además que el flujo de comunicación tiene una fuerte tendencia a la verticalidad descendente mediante las redes formales de comunicación, si bien las más usadas por los trabajadores para la comunicación interna son las informales (según el 80 % de los encuestados).

En adición, muchas veces se violan o ignoran los niveles jerárquicos establecidos y se acude directamente a la Dirección del centro en busca de una respuesta más rápida y efectiva. Se burla así la autoridad de los Jefes de Departamento.

Por otra parte resulta evidente una marcada segmentación. Cada persona se centra exclusivamente en sus funciones, y a veces ni siquiera conocen a compañeros de otros departamentos. Tampoco se informa cuando una nueva plaza es ocupada ni se realizan convocatorias para las vacantes.

De acuerdo a los resultados arrojados por la observación participante, los mensajes que más abundan a nivel institucional son los de tareas y mantenimiento, que contemplan actividades a realizar, normativas y orientaciones sobre las prioridades para la labor diaria. De igual modo con la información de próximas reuniones y asambleas, fechas o reuniones trascendentes.

Las encuestas validaron a su vez que el correo era una de las vías más usadas para comunicar en la emisora, al igual que contacto cara a cara o llamadas telefónicas.

Juan Carlos García (2021), Director de Programas, declaró en cambio que estos canales no eran del todo eficaces, “pues muchas veces nos comunican las decisiones cuando son irreversibles, hacen cambios en la programación y no somos informados, como si no formáramos parte de la emisora”.

Este mismo criterio lo comparten los trabajadores de la Fonoteca, sitio en el que se conserva el Patrimonio musical de Progreso. Una de las especialistas aseguró que no eran tomadas en cuenta para nada, y que se sentían desplazados.

"Creo que es necesario potenciar los mensajes con contenido humano que estimulen al colectivo, que propicien un ambiente agradable y ameno en el que más que recibir órdenes, nos sintamos representados y escuchados", comentó Rayco Cuadra (2021), redactor asistente de prensa.

Por su parte José Armando Díaz (2021), especialista del Departamento Técnico, manifestó que la comunicación fluía; sin embargo, estaban lejos de lograr el óptimo desarrollo de cada uno de los procesos:

En el último año hemos atravesado por una situación excepcional, y se han tenido que reajustar muchas cosas con personal mínimo para que la programación no se vea afectada. Eso obligó a dar un salto cualitativo importante en cuanto a la comunicación, ya que las redes sociales se volvieron el principal ambiente de coordinación entre los directivos y sus subordinados.

Para corroborar lo anterior, José Raúl Belén Acosta (2021), Jefe del Grupo de Reporteros de Prensa, señaló que con el objetivo de difundir las principales orientaciones de trabajo, creó un grupo en WhatsApp (exclusivo para sus subordinados), a través del cual se intercambiaban informaciones de interés general, preocupaciones y otras cuestiones relevantes. “Los resultados hasta la fecha han sido positivos y se ha mantenido constante el contacto entre los reporteros y corresponsales, incluso de otras provincias”, indicó.

Por su parte Jarocha Reyes (2021), coordinadora del Departamento de Programación, dijo que a raíz de la COVID, la situación se había complejizado:

Se han perdido espacios para canalizar inquietudes, se improvisa mucho, se toman decisiones ante la urgencia del momento y no hemos sido capaces de crear un sistema de trabajo que implique a la mayoría en función de Radio Progreso. Cada cual defiende su pedacito y en dependencia de su preparación va promoviendo y jerarquizando lo que le es más asequible o con lo que está más comprometido.... Cada problema, sea de dónde sea, debería importarnos a todos, ser una familia con dificultades obvias, pero familia.

Solo 12 trabajadores del total de encuestados consideraron a Radio Progreso como un colectivo familiar. Para el resto no era más que el sitio en el que trabajaban y recibían orientaciones.

Como resumen de los principales elementos que obstaculizan el desarrollo de los procesos de comunicación interna en Radio Progreso, pueden señalarse los siguientes:

- Las informaciones importantes se manejan en el Consejo de Dirección y muchas no

llegan de forma oficial.

- Se toman las decisiones más importantes sin consultar a los públicos internos.
- Falta de inmediatez para dar solución a problemas existentes.
- Los flujos de comunicación son vertical descendentes.
- Falta de integración y de trabajo en equipo.
- Inestabilidad en el Consejo de Dirección.
- Los trabajadores se sienten desmotivados y han perdido el sentido de compromiso y

pertenencia.

4.7. Ámbitos de actuación de la estructura de comunicación social.

En Radio Progreso, como en cualquier otra institución, los procesos comunicativos articulados tanto en el ámbito externo como interno son determinantes. De ahí la importancia de analizar el contexto en el que estos trascienden, sobre todo al tratarse de un medio de comunicación que incide en la formación ideológica, cultural y política de una nación, y que debe garantizar, junto al resto de las empresas mediáticas, la sostenibilidad y cohesión del sistema social.

4.7.1. Ámbito Mediático:

En este apartado se tendrán en cuenta los medios utilizados para fortalecer la imagen institucional y promocionar los mensajes más importantes. Comenzaremos por la Página Web. En el momento del estudio solo contaba en la misma con dos trabajadores. Su aprovechamiento en función de la identidad organizacional resultaba insuficiente, al igual que la presencia en redes sociales y el uso de todos los recursos que las nuevas tecnologías facilitan.

No existe, por ejemplo, una producción regular de podcast que puedan difundirse en diversas plataformas con el fin de aumentar la visualización de la entidad. Solo se publican las informaciones que periodistas y corresponsales tributan a la programación habitual.

Teodoro Herrera (2021), Editor principal del sitio, comenta que desde el año 2018 se están realizando cambios en el diseño, en los contenidos y jerarquización de los mismos, aunque queda mucho por hacer. Se lleva a cabo una actualización constante en las noticias nacionales e internacionales; se comparte una gran cantidad de recetas típicas de la cocina cubana y se muestra el trabajo desarrollado por algunos directores de programas, actrices o locutores a través de entrevistas (con poca profundidad). Al menos durante el período de las prácticas, pudo contemplarse que las informaciones divulgadas con esos fines carecen de regularidad, quizás debido al cese temporal de las grabaciones de programas dramatizados tras la llegada de la pandemia.

La página incluye diversas secciones con videos, fotos, audios, así como una caracterización general con la misión, visión, objetivos del medio, etc... Debe señalarse que algunas imágenes y clips no poseen la calidad requerida y son antiguas.

“No tenemos los medios ni el personal para enmendar esas dificultades. Muchas de las fotografías las tomo con mi celular personal, pues la cámara asignada a la página la conserva la responsable anterior del Departamento, se fue de licencia y aún no ha sido devuelta”, expresó Teodoro.

Es cierto que existe un documento rector, o sea, normas y principios establecidos y reconocidos oficialmente al interior de la institución para organizar sólidamente el trabajo de la producción informativa de la Web, pero la colaboración de los restantes departamentos para la promoción de espacios dramatizados, por solo mencionar un ejemplo, es casi nula. Se aboga por una integración; sin embargo, la poca organización, falta de experiencia o reducido número de personal atenta contra la misma.

Se puede hacer un mayor esfuerzo por parte de los periodistas que envían informaciones, a quienes se puede estimular para que realicen trabajos exclusivos con elementos visuales y auditivos. Del dramático también se pueden aceptar colaboraciones, a la hora de dar a conocer las próximas novelas o espacios que serán grabados, y otras iniciativas que pueden ser muy útiles.

4.7.2. Ámbito institucional:

Como ya se señaló, las informaciones de interés circulan en Progreso a través del correo interno, de carteles y pancartas colocados en las paredes. Los diferentes departamentos no confluyen generalmente en reuniones, y por tanto, los trabajadores se encuentran con poca frecuencia en espacios de debate y discusión.

Desde la Radio Cubana se envían de igual modo orientaciones específicas y se convocan a reuniones, pero única y exclusivamente con la Dirección General de la emisora.

4.7.3. Ámbito Comunitario:

Se realizan actividades en fechas señaladas como el Día de los Padres y el Día de las Madres. No se informan los cumpleaños de los trabajadores ni existen canales para procesar las quejas e inquietudes de los colectivos, más allá del contacto directo con los superiores.

En cuanto a la comunicación con los públicos externos, se reciben las llamadas de oyentes, cartas y correos dirigidos a determinados programas, los cuales son respondidos en pocas ocasiones.

4.8. Matriz DAFO.

A partir del análisis del ámbito comunicacional de Radio Progreso, se pudieron detectar las siguientes Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades:

Debilidades

- Obsolescencia de equipos tecnológicos e informáticos.
- Escasez de soportes digitales de almacenamiento y conservación (Discos duros externos).
- Insuficiente comunicación entre los públicos internos, lo que afecta la integración de los mismos, su identificación como colectivo y los resultados de la empresa.

- Insuficientes medios de protección para la preservación, digitalización y promoción del patrimonio musical de la emisora.

- Mal funcionamiento de los diferentes canales de comunicación para dar orientaciones o informaciones vitales.

- Carencia de un sistema efectivo de comunicación organizacional y de una estrategia comunicacional coherente con los requerimientos de la entidad.

- Inestabilidad en Consejos de Dirección, por motivos ajenos a la propia institución.

- Más de 25 plazas ocupadas por jubilados, lo cual obstaculiza el paso a los jóvenes.

- No se garantiza la capacitación y preparación de quienes ocupan nuevas plazas, y por tanto, se desaprovechan los conocimientos de los más experimentados en cada área.

- No existe una retroalimentación activa con los oyentes.

- Utilización frecuente de mismas voces en la programación habitual.

- Se mantienen programas que llevan mucho tiempo al aire, con mismo formato y estructura.

- La mayor parte de la programación actualmente es grabada (se mantienen ocho programas en vivo de lunes a viernes, cinco el sábado y cuatro el domingo).

Amenazas

- Escasa o nula venta de radios en las cadenas comerciales.

- Tendencia a la jubilación durante los próximos años de los principales directores, asesores y técnicos más experimentados de Radio Progreso.

- Competencia con otros medios atractivos a partir del aprovechamiento cabal de las nuevas tecnologías.

- Intrusismo Profesional en algunos Departamentos (personas que ocupan plazas ajenas a su especialidad).

- Despreocupación por el aprendizaje de los jóvenes que ingresan al centro, lo cual no garantiza el relevo de las personas con más de 50 años, que representan el 55.2 % del total de trabajadores.

Fortalezas

- El grupo de trabajadores posee un espíritu creador, herederos de una historia de más de 90 años de identidad sonora reconocida en el país por públicos habituales y la dirección del organismo.

- Directores radiales y asesores experimentados y reconocidos en el medio radial.

- Audiencia estable y fiel con los programas de su preferencia. Según las encuestas nacionales de consumo radial se mantiene Progreso como una de las emisoras más escuchadas del país.

- Existe seguridad en la información de los usuarios de la Red.

- Trabajo de atención a personalidades y trabajadores destacados.

- Relaciones favorables con personalidades e instituciones nacionales.

- Programación de 168 horas semanales a través de espacios variados y diversos que cubren las 24 horas.

- Programas insignes de alta audiencia como Nocturno, Juventud 2000, La Discoteca Popular, A Primera Hora, Epigramas, entre otros.

- Patrimonio atesorado en la Fonoteca y el Archivo con materiales que representan una parte significativa de la memoria histórica y cultural del país desde los años 50 hasta la actualidad.

Oportunidades

- Proceso de Implementación de la Política Económico-social del país hasta 2030.
- Trabajo conjunto con el ICRT y la EGREM para la grabación de conciertos y otros eventos en el Estudio No.1 Benny Moré.
- Fortalecimiento de las relaciones con los artistas cubanos más relevantes, jóvenes talentos y las instituciones culturales.
- Envejecimiento de la población con alto nivel educacional, que demanda de manera creciente una variedad en la oferta radial.
- Aplicaciones móviles y transmisiones digitales en expansión en el país para el consumo radial a través de la telefonía celular y la televisión digital.
- Autopromoción de Radio Progreso en la Televisión Cubana y en las Redes Sociales.
- Trabajo de Monitoreo y Gestión de la Calidad para evaluar programas y transmitir valoraciones a las instancias administrativas internas y al Consejo de Programación.

4.9. Implementación de la Estrategia de Comunicación en Radio Progreso. Entre retos y expectativas.

Desde el año 2007 se ha venido trabajando en la instrumentación de una estrategia en la Radio Cubana que sirva como guía de trabajo en la gestión y manejo de contenidos en las diferentes emisoras municipales, provinciales y nacionales. En el caso de Progreso, se ha logrado un aceptable nivel de aplicación aunque no con la sistematicidad requerida, lo que ha ido afectando el correcto funcionamiento de su sistema comunicacional.

Se ha trabajado más bien en la actualización de un plan estratégico con el fin de dar un mayor protagonismo a las audiencias y a la ciudadanía en sentido general, en la toma de decisiones con relación a las ofertas info/comunicativas que ofrece la radio en su programación. Se resume en los siguientes puntos:

- * Cooperar con un sistema de capacitación para el público interno de la emisora, que tenga en cuenta su heterogeneidad y que incluya temas de comunicación en sus diferentes niveles.
- * Promocionar la programación radial en otros medios de comunicación, la Página Web y las redes sociales.
- * Crear espacios de diálogo, que favorezcan la participación de los trabajadores de la emisora en la toma de decisiones.
- * Enriquecer la programación de la emisora con el tratamiento de los cinco temas directrices: entidad, programación, públicos internos, personalidades y relaciones con las instituciones.
- * Propiciar el diálogo y el trabajo en equipo de las diferentes áreas de la emisora.
- * Valorar a los trabajadores de Radio Progreso desde sus otras posiciones en la sociedad (Mujer, Madre, Padre) en función de fomentar celebraciones en días significativos y apoyo a sus problemas particulares.
- * Promover la misión y el patrimonio de la emisora por diferentes medios y soportes.
- * Potenciar con la labor de nuestros especialistas la actualización y uso de la página web en la emisora y las redes sociales.
- * Incrementar los niveles de participación de los oyentes y la ciudadanía en los procesos de producción radiofónica, desde la planificación de programas en vivo.

A partir del diagnóstico realizado y de las deficiencias detectadas gracias al presente estudio, ha decidido elaborarse una propuesta de intervención educomunicativa, dirigida sobre todo a los públicos

internos de Radio Progreso, con el fin de mejorar la comunicación de los mismos, su integración y capacitación. Una segunda propuesta puede ser pensada para los públicos externos, pero por el momento solo se definirán los primeros como destinatarios y protagonistas.

5. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN EDUCOMUNICATIVA.

5.1. Justificación.

Más allá de apostar por el mejoramiento la comunicación interna en Radio Progreso, la siguiente propuesta educomunicativa persigue el objetivo de capacitar a sus públicos internos y de acercarlos a las nuevas tecnologías. Si bien es cierto que la era digital ha llegado para quedarse y formar parte de nuestras vidas, lo más trascendente en este contexto es aprender a utilizar estas últimas de las maneras más efectivas, en pos de la transformación social, la superación profesional y espiritual de cada ser humano.

Los medios de comunicación han tenido que resurgir en este escenario y ganar un mayor protagonismo en los espacios virtuales por una mera cuestión estratégica. En el caso de la radio, muchos han cuestionado hasta su desaparición definitiva; otros, como los investigadores Andrés Barrios Rubio (2013) y Rafael Galán Arribas (2015), aseguran que no es cierta tal teoría, pues las estaciones radiales han sido capaces de responder a las necesidades de las audiencias contemporáneas y de aprovechar las ventajas de la gran red de redes en ese sentido.

Varias emisoras a nivel internacional han logrado poner los dispositivos tecnológicos en función de su crecimiento y difusión. Se está haciendo sin duda un gran esfuerzo por la supervivencia de un medio tradicional, que no ha dejado de demostrar resiliencia ni en las circunstancias más adversas. Como afirmara el actual Director Regional de la Cadena SER en Cantabria, Jordi Finazzi (2015): “La radio es ese camaleón que se disfraza y adapta en función de su entorno”.

Por supuesto, para que sea posible esta radio integrada y novedosa que hoy se precisa, se requiere, en primer lugar, de un personal capacitado, con determinadas competencias mediáticas y digitales, de un equipo en el que exista confianza, unidad, compromiso y sobre todo, comunicación.

Uno de las mayores dificultades existentes en Radio Progreso, se vincula al poco aprovechamiento de recursos tecnológicos para la promoción de programas y espacios habituales, y para el fortalecimiento de

la comunicación interna o externa. Con el fin de ilustrar lo anterior, puede mencionarse que las noticias compartidas en el Facebook del medio referido no superan, en ningún caso, los 10 Likes. El número total de seguidores ni siquiera llega a los seis mil.

La idea de esta propuesta es justamente que los trabajadores de la entidad puedan conocer más de cerca las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías cuando son usadas con un objetivo preciso. Se incluyen, por tanto, una serie de cursos presenciales con representaciones de los miembros cada Departamento de la entidad, los cuales se convertirán en la excusa para aprender sobre nuevas tecnologías, comunicación y dinámicas productivas en la Web.

Como resultado final de cada curso y como método de evaluación se propone la creación de un podcast a través del cual se pueda revelar un aspecto significativo de lo que fue, es y será Radio Progreso. El mismo deberá ser socializado no solo en la Página Web institucional; también en diferentes redes y plataformas. Será creado en equipo y podrá incluir tanto experiencias personales, como aspectos del funcionamiento interno.

5.2. Destinatarios.

Serán los públicos internos de Radio Progreso, dígase Directivos, Jefes y miembros de Departamento, Directores de Programas, actores y locutores. Los cursos deberán ser impartidos en la propia emisora en el horario de la mañana, con una capacidad máxima de 20 participantes (mínimo dos por cada departamento). Sería idóneo promover una mayor participación por parte del informativo, sobre todo por la validez del módulo asociado a la nueva radio y a la producción de contenidos radiofónicos.

5.3. Diseño de la actividad.

Los cursos propuestos serán impartidos en un período de dos meses, con la frecuencia de tres veces por semana, en el horario de 8 a 9 y 30 am. Se tratarán como contenidos fundamentales los siguientes:

1. Comunicación institucional, conceptos, categorías y funcionamiento en Radio Progreso.

2. Características de la nueva radio asociada al mundo digital.
3. Página Web de un medio radial: recursos para su mejora y crecimiento.
4. Producción de podcast: rasgos y difusión en la web.

Para el desarrollo de las clases se precisará de la colaboración de especialistas que impartan conferencias y diversifiquen contenidos, los cuales, a su vez, deberán ser socializados para que no se limiten exclusivamente a los participantes seleccionados.

La idea de crear un podcast como ejercicio final de evaluación podría contribuir a visualizar una parte esencial de la emisora y a producir incluso un documental sonoro sobre lo que es Radio Progreso por dentro.

5.4. Plan de actividades. Cronograma

Mes 1

Actividad 1	¿Qué es la Comunicación Institucional?
Objetivo	Conformar un concepto colectivo de lo que es la comunicación institucional.
Educandos	Personas matriculadas en el curso.
Explicación	Se incitará a los participantes a presentar ideas y nociones sobre la comunicación institucional. Propondrán palabras a partir de sus visiones particulares para poder así conformar una gran nube de palabras que conducirá a las definiciones del término referenciado.
Personal	Técnicos, informáticos, conferencista,

	monitor.
Materiales y recursos	Conexión a Internet, teléfonos celulares. Wordart.com
Espacios	Estudio No. 1 Benny Moré de Radio Progreso
Tiempo aproximado	10-15 minutos

Actividad 2	Identifica el concepto
Objetivo	Comprobar que el alumnado ha sido capaz de captar los principales conceptos vinculados a la comunicación institucional, como canales, flujos, mensajes, públicos internos o externos y estrategias.
Educandos	Personas matriculadas en el curso.
Explicación	Se realizará un kahoot colectivo (serie de preguntas proyectadas con fines educativos a través de la aplicación con dicho nombre) para evaluar la comprensión de los conceptos estudiados.
Personal	Técnicos, informáticos, conferencista, monitor.
Materiales y recursos	Conexión a Internet, teléfonos celulares. Kahoot.com
Espacios	Estudio No. 1 Benny Moré de Radio Progreso

Tiempo aproximado	10-15 minutos
-------------------	---------------

Actividad 3	Radio Progreso por dentro
Objetivo	Pedir a los participantes que ofrezcan su visión sobre la emisora en la que trabajan.
Educandos	Personas matriculadas en el curso.
Explicación	A través de la plataforma Padlet se podrán socializar ideas y hacer más dinámico el encuentro. De esta forma se podrá hacer un debate sobre las principales deficiencias detectadas en el estudio realizado para el presente proyecto.
Personal	Técnicos, informáticos, conferencista, monitor.
Materiales y recursos	Conexión a Internet, teléfonos celulares. Padlet.com
Espacios	Estudio No. 1 Benny Moré de Radio Progreso
Tiempo aproximado	30 minutos

Actividad 4	La Radio del Futuro
Objetivo	Definir las principales características de la radio del futuro.

Educandos	Personas matriculadas en el curso.
Explicación	Se pedirá a los participantes que busquen una imagen capaz de identificar la radio del futuro. Deberán explicar el porqué de su selección.
Personal	Personal técnico, informáticos, conferencista, monitor.
Materiales y recursos	Conexión a Internet, teléfonos celulares, monitor, proyector.
Espacios	Estudio No. 1 Benny Moré de Radio Progreso
Tiempo aproximado	15 minutos.

Mes 2

Actividad 5	La radio digital
Objetivo	Explicar las principales ventajas y desventajas de la radio digital.
Educandos	Personas matriculadas en el curso.
Explicación	La actividad consistirá en la proyección del video <i>This is radio</i> , 5 preguntas sobre la radio realizadas a personas del medio, y en formular una serie de interrogantes que deberán ser comentadas por la audiencia de forma oral para generar el debate.
Personal	Técnicos, informáticos, conferencista, monitor.

Materiales y recursos	Proyector, computadora, micrófono de sonido, conexión a Internet, teléfonos celulares, bocinas.
Espacios	Estudio No. 1 Benny Moré de Radio Progreso
Tiempo aproximado	20 minutos

Actividad 6	Página Web Radial
Objetivo	Crear una infografía a partir de los elementos esenciales de los que no puede prescindir una Página Web Radial.
Educandos	Personas matriculadas en el curso.
Explicación	Se pedirá a los participantes que elaboren una infografía a través de la cual expliquen cómo diseñar una página web capaz de promocionar y a la vez de contribuir a la construcción de la imagen institucional.
Personal	Técnicos, informáticos, conferencista, monitor.
Materiales y recursos	Proyector, computadora, conexión a Internet, teléfonos celulares. Canvas.com
Espacios	Estudio No. 1 Benny Moré de Radio Progreso
Tiempo aproximado	30 minutos

Actividad 7	Diseños y recursos en la Web
Objetivo	Ofrecer y explicar algunos de los recursos que pueden hacer un sitio Web más atractivo e interactivo.
Educandos	Personas matriculadas en el curso.
Explicación	Se escogerá una fecha o figura significativa y se procederá a elaborar un Storymap por equipo que podrá ser incorporado al sitio de la emisora.
Personal	Técnicos, conferencista, monitor.
Materiales y recursos	Proyector, computadora, conexión a Internet, teléfonos celulares. https://storymap.knightlab.com
Espacios	Estudio No. 1 Benny Moré de Radio Progreso
Tiempo aproximado	60 minutos.

Actividad 8	Cómo hacer un podcast
Objetivo	Orientar al alumnado para la realización del trabajo final, que consistirá en la realización de un podcast en el que los representantes de cada departamento puedan ilustrar en qué consisten sus funciones y cómo contribuyen al desarrollo general integral de la emisora.
Educandos	Personas matriculadas en el curso.

Explicación	Se proyectará el video: Cómo hacer un podcast, posteriormente se explicarán los principales recursos digitales que pueden usarse como este fin, y luego se formarán los equipos para la realización del trabajo final.
Personal	Técnicos, conferencista, monitor.
Materiales y recursos	Proyector, computadora, micrófono de sonido, conexión a Internet, teléfonos celulares.
Espacios	Estudio No. 1 Benny Moré de Radio Progreso
Tiempo aproximado	60 minutos.

5.5. Recursos humanos y materiales.

Se pedirá la ayuda de profesores de la Facultad de Comunicación vinculados a la investigación de los temas propuestos. Asimismo se precisará el apoyo de directivos de la emisora; de los especialistas de informática para que habiliten la conexión a Internet durante las clases; de los técnicos para que faciliten proyectores, computadoras, micrófonos, sonido y otros medios necesarios para las clases.

Asimismo se llevará a cabo la coordinación para trabajar con un editor y grabador de sonido, que colabore con cada equipo para la realización de los podcast como trabajo final del curso.

5.6. Resultados esperados.

Este proyecto de intervención ofrecerá las herramientas teóricas y prácticas requeridas para aminorar las tensiones existentes entre los públicos internos de Radio Progreso. Será sin duda un método eficaz de capacitación que incidirá directamente en la adecuada utilización de recursos tecnológicos, en el

perfeccionamiento de los canales de comunicación y en la actualización de las políticas internas.

Hablamos de una de las emisoras más antiguas del país, de una emisora que cuenta con un valioso patrimonio y con numerosos espacios que puede promocionar a través de redes sociales y diferentes plataformas de difusión. A diferencia de lo que muchos piensan, la radio de hoy no solo se dirige a oyentes de la tercera edad. Ya hoy los jóvenes también se han sentido atrapados por este medio que ha encontrado las vías más efectivas de insertarse y adaptarse a la era digital.

Otro resultado esperado se relaciona con el mejoramiento de la calidad de los contenidos, fotos y videos publicados en la Página Web. Se pretende en adición aplicar una estrategia que incremente el número de visitas recibidas en un día, el cual sigue siendo muy bajo a pesar de los esfuerzos protagonizados en los últimos años.

Los recursos empleados en clase se pondrán en función de diseñar un sitio más atractivo e interactivo, en el que se realicen actualizaciones constantes de lo que pueda ser de interés para los usuarios más asiduos.

5.7. Limitaciones de la propuesta.

La primera limitación tiene que ver con la coordinación de los horarios, pues en la mañana muchos trabajadores se encuentran en sus faenas cotidianas. Tendrán que ser autorizados para ausentarse de sus puestos en las horas previstas. Será de igual modo difícil la planificación de conferencias con profesores o especialistas que deberán acudir al centro en las horas fijadas, y que seguramente tienen contratos en otras instituciones.

Debe tenerse en cuenta, por demás, la actual situación epidemiológica. En tanto no se reduzca el número de casos positivos a la COVID-19, que siguen superando a diario los mil contagios, no será posible convocar a los trabajadores para el curso.

Desde el punto de vista técnico, se desconoce si todos los recursos requeridos están en buen estado o a disposición del centro, lo que debe ser coordinado por la Dirección de la emisora, así como la distribución

de los días en que los trabajadores matriculados deberán disponer de un estudio de grabaciones y de un editor para hacer su trabajo final.

El hecho de que no se puedan incluir a todos las personas de la entidad puede ser otro aspecto negativo a tener en cuenta. De ahí la necesidad de pedir la socialización de los conocimientos adquiridos con el resto de los miembros de los Departamentos y directivos que no estén presentes.

A su vez, al proponerse para las actividades la utilización de recursos que requieren de una conectividad estable, debe preverse que las dinámicas de las clases podrían verse afectadas por la inestabilidad de la conexión en Cuba, si bien en Progreso esta última ha superado las barreras de un reducido ancho de banda.

6. AUTOVALORACIÓN CRÍTICA DE LAS PRÁCTICAS.

Desarrollar las prácticas profesionales del presente Máster en medio de una compleja situación epidemiológica fue todo un reto, debido a las propias limitaciones para asistir al centro presencialmente y para contactar a los trabajadores a la hora de aplicar encuestas y entrevistas.

A pesar de estas restricciones se debe resaltar la disposición de ayuda por parte de la Dirección de Radio Progreso, la atención y seriedad con la que cada uno de los encuestados asumieron el proceso investigativo. Gracias a ellos fue posible detectar los problemas señalados y diseñar una propuesta con soluciones de utilidad para proyecciones futuras.

Por otra parte, la cancelación de programas grabados en los estudios de la emisora limitó la aplicación del modelo de guía de observación en el dramatizado, y solo pudieron fotografiarse los estudios vacíos con los equipos que se utilizan para esos fines (Ver Anexos).

Sí fue posible, en cambio, visitar la cabina de transmisiones y apreciar las dinámicas de dos programas en vivo: **Juventud 2000** y **La Discoteca Popular**, los cuales cuentan con una audiencia por el número de llamadas y mensajes recibidos.

Sobre la parrilla de programación puede destacarse la variedad de espacios existentes, entre los que sobresalen los musicalizados. A causa de la pandemia ésta sufrió modificaciones, al darse prioridad a programas grabados que constituyen la mayor parte de lo que se escucha en Progreso actualmente. Dicha realidad fue sugerida como una de las principales limitaciones y debilidades para mejorar la retroalimentación con los públicos externos, por lo que se sugirió transformarla a corto, mediano y largo plazo.

A mismo tiempo, la situación de la comunicación interna fue evaluada desfavorablemente, por la segmentación entre los diferentes Departamentos. Se realizaron pocas visitas al centro pero pudo notarse desmotivación, de manera general, a causa de las malas gestiones organizativas, de la incapacidad para

satisfacer necesidades internas, del mal funcionamiento de los canales de comunicación y de la supremacía de mensajes con orientaciones exclusivas. Eso sin mencionar la poca participación de los colectivos en la toma de decisiones más relevantes.

Todos los encuestados manifestaron el deseo de recuperar la familiaridad, la solidaridad y compromiso que solía primar en las relaciones humanas a nivel empresarial.

En relación al patrimonio de la emisora no puede dejar de mencionarse que es valiosísimo, sobre todo desde el punto de vista musical, pues se conservan obras inéditas grabadas en sus estudios, con la presencia de glorias y orquestas significativas de la cultura cubana.

Casi 1500 placas antiguas están a la espera de ser digitalizadas, pero no se cuentan con los recursos para llevar a cabo este proceso. Si bien representantes de la compañía Sony Music visitaron el centro y mostraron interés por las mismas, según comentó Peregrín Vargas (2021), Director de Programas y especialista de la Fonoteca, no se ha firmado ningún contrato hasta el momento. “Esta es una carrera contra el tiempo, pues la conservación de estos discos requiere de condiciones especiales. El único **deshumificador** de la emisora se encuentra en el Archivo, y además el tocadisco que usábamos está descompuesto. Toda esa información podría perderse para siempre”, expresó.

En el caso de las cintas el proceso de digitalización es más regular gracias a la colaboración de Irma Prada (2021), quien durante años se ha encargado de archivar programas variados y dramatizados, lo cual, de cierta forma y según ella misma explica, ha afectado su salud, pues estos dispositivos antiguos de almacenamiento poseen un hongo muy dañino del cual no ha podido escapar, a pesar de protegerse.

Radio Progreso puede integrarse como colectivo y dar solución a cuestiones que dependen exclusivamente de la implementación de una adecuada planeación estratégica, que deberá enfocarse en el adecuado funcionamiento de su comunicación interna y en el aprovechamiento de los recursos tecnológicos que tiene a su alcance.

7. REFERENCIAS.

- Acea, I. (2021). *Entrevista realizada vía telefónica por la autora*. 15 de abril de 2021. La Habana, Cuba.
- Alonso, M. & Saladrigas, H. (2002). *Para investigar en comunicación social. Guía didáctica*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Baranda del Campo, C. (2015). *La comunicación institucional, epicentro de la empresa*. Documentación de las Ciencias de la Información, 38, 143-151. <https://bit.ly/3Av78dj>
- Barcenas, D. (2021). *Entrevista realizada vía WhatsApp por la autora*. 16 de abril de 2021. La Habana, Cuba.
- Barreiro Poussa, L. (1999). *El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna*. Revista Espacio, 1, 36-37.
- Barrios Rubio, A. (2013). *La radio en la era de la sociedad digital*. AdComunica, 5, 37-54. <https://bit.ly/3vcxI8U>
- Cisnero, J., et al. (2006). *Políticas de comunicación social y desarrollo en América Latina*. México: Universidad Autónoma de la Ciudad de México.
- Cuadra, R. (2021).). *Entrevista realizada vía telefónica por la autora*. 18 de abril de 2021. La Habana, Cuba.
- Díaz, J. A. (2021). *Entrevista realizada vía correo por la autora*. 18 de abril de 2021. La Habana, Cuba.
- EIRÓ-GOMES, M., et al. (17-19 de octubre de 2013). *Relações Públicas / Comunicação Institucional / Comunicação Corporativa: três designações para uma mesma realidade?*

[Conferencia Internacional]. CONGRESSO SOPCOM, VIII, Lisboa. Comunicação global, cultura e tecnologia: livro de atas, 1050-1057.

Fernández Collado, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.

Finazzi, J. (26 de febrero de 2015). *15 expertos nos hablan del futuro de la radio*. Toyoutome.

<https://bit.ly/3hEKybZ>

Galán Arribas, R. (2015). *La radio en la era digital. Estudio de caso: programas de COPE creados para ser consumidos exclusivamente 'online'*. Index.comunicación. Revista científica en el ámbito de la Comunicación Aplicada, 1, 243-264. <https://bit.ly/3bHu3IG>

Gómez, M., & Trinquencoste, J. F. (1993). *La communication institutionnelle: ambiguïtés et dysfonctionnements*. Quaderni, 20, 45-63. <https://bit.ly/2QEsDas>

Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Diana.

Habermas, J. (1997). *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. Madrid: Cátedra S. A. Ediciones.

Hernández, R. et al. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.

Herrera, T. (2021). *Entrevista realizada por contacto personal por la autora*. 15 de abril de 2021. La Habana, Cuba.

IOSIF, G. (2014). *Typologies of Institutional Communication*. Annals of Spiru Haret University Economic Series, 5 (1), 33-40. <https://bit.ly/2VAYyv3>

Lammers, J, C. (2011). *How Institutions Communicate: Institutional Messages, Institutional Logics and Organizational Communication*. Management Communication Quarterly, 25, 154-182. <https://bit.ly/3xBE567>

Martín, F. (2003). *Comunicación en Empresas e Instituciones*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.

Martin, F. M. (2010). *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid: Editorial Bosch.

Morales Cartaya, A. (2009). *Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana: Editora Política.

Muriel, M., & Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas*. Ecuador: Editora Andina.

Ocampo Villegas, M.C. (2007). *Comunicación Empresarial*. Bogotá: Universidad de la Sabana.

Piñuel, J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. La Habana: Editorial Síntesis.

Prada, I. (2021). *Entrevista realizada vía telefónica por la autora*. 25 de abril de 2021. La Habana, Cuba.

Real Academia Española. (2000). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Editorial Espasa Calpe.

Reyes Paradelo, C. (2021). *Entrevista realizada vía correo por la autora*. 25 de abril de 2021. La Habana, Cuba.

Reyes, J. (2021). *Entrevista realizada vía telefónica por la autora*. 25 de abril de 2021. La Habana, Cuba.

Rodrich, R. (2012). *Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión*. Revista Comunicación, 11, 212–234. <http://bit.ly/3hP6Ndj>

Serrano, M. (1986). *La Producción social de Comunicación*. Madrid: Alianza Editorial.

- Trelles, I. (2000). *Comunicación Organizacional: Importancia de su aplicación en Cuba*. Revista Espacio, 3, 25-28.
- Trelles, I. (2014). *Selección de Lecturas. Comunicación Organizacional*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Vargas, P. (2021). *Entrevista realizada vía telefónica por la autora. 20 de abril de 2021*. La Habana, Cuba.

8. ANEXOS.

Anexo I. Diario Descriptivo de observación.

Las prácticas realizadas en Radio Progreso han sido diferentes a las desarrolladas en años anteriores como parte del Máster en Comunicación y Educación Audiovisual, primero porque se trata de una empresa que radica fuera de los dominios del territorio español; y segundo, porque han tenido que ser efectuadas en un período con características excepcionales por la llegada de la COVID-19. Son 190 países y 30 territorios los que han tenido que dictar medidas para preservar las vidas de ciudadanos que, por la rápida y fácil propagación del virus, se han visto obligados a confinarse.

Cuba también se ha preparado para afrontar esta realidad, sobre todo en los meses de abril y mayo, cuando el número de casos ha alcanzado nuevos records y la situación epidemiológica ha sido más compleja, a pesar del ensayo clínico de candidatos vacunales que hasta el momento han demostrado ser exitosos y que deben impulsar en breve la vacunación masiva de la población.

El contexto antes descrito condicionó que las prácticas fueran semipresenciales, aunque se pudieron efectuar visitas a la emisora en varias ocasiones, las cuales fueron aprovechadas para conversar con algunos de los trabajadores, para aplicar encuestas y conocer más de cerca la institución, así como sus rutinas productivas.

Debo aclarar que, a diferencia de los diarios de clase orientados en diversas asignaturas del Máster, he decidido presentar en este acápite un resumen general de los sucesos más importantes, evitando así la repetición de ideas innecesarias. Los propios resultados de la investigación y la propuesta educomunicativa son una muestra fehaciente de lo mucho que se aprendió en las prácticas realizadas.

Antes de que iniciaran, empecé una búsqueda bibliográfica para comprender y aunar algunos de los principales conceptos de la comunicación organizacional. Para ello, acudí a WoS, Scopus, Dialnet y Google Scholar, pensando que iba a encontrar estudios o documentos. Sin embargo, los textos como investigaciones, y artículos de revistas sobre el tema no eran tan actualizados, y muchos no lo abordaban con la profundidad requerida, centrándose más bien en ejemplos concretos o estudios de caso. Se usaron filtros

específicos para concretar los resultados de cada búsqueda. Solo en Dialnet, por mencionar un ejemplo, se revelaron sobre el tópico 2391 artículos de revista, 774 artículos de libros, 742 tesis y 136 libros. La novedad del estudio no está, por ende, en el resumen de teorías y conceptos ya conocidos, sino en su aplicación práctica dentro un medio de comunicación cubano que necesita crecer y reinventarse con premura.

Me dediqué a guardar algunos de los textos que me parecieron interesantes para contrastar información de otros lugares. Con la intención de encontrar datos más recientes, seguí indagando en el buscador de Google donde recogí información de diferentes páginas, blogs y periódicos digitales. Me apoyé, en adición, en algunos libros físicos recopilados durante mi carrera de periodismo, que fueron de gran utilidad, y que ilustraban las aportaciones de muchos investigadores cubanos.

También quise averiguar sobre la historia de Radio Progreso, sus programas emblemáticos, sus principales voces y prestigio. Se hallaron un sinnúmero de sitios webs con estos datos pero se optó en cambio por usar la información aportada en la propia entidad.

Gracias a estas indagaciones se incluyó un capítulo teórico y referencial, los cuales fueron de gran ayuda a la hora de procesar los datos obtenidos en el estudio. Llamó mucho mi atención, y esto no lo mencioné con anterioridad, que los niveles de audiencia de esta estación radial han disminuido, al punto de abandonar el primer sitio que ocupaba entre las emisoras más escuchadas del país.

Esto puede ratificar los problemas existentes en la comunicación interna que inciden en todos los demás niveles de la institución. Si los trabajadores, como protagonistas, no son capaces de sentirse motivados para cumplir sus funciones con la calidad requerida; si conviven en un ambiente de tensión en el que falta solidaridad, compañerismo, unidad, entonces no puede aspirarse a ofrecer a los oyentes la programación que realmente merecen y esperan. Es como la concatenación universal, un todo que no puede fluir si una de sus partes, aunque sea la más ínfima, no funciona.

En la primera visita a Progreso fui recibida cordialmente por su Directora, Cristina Reyes, quien se mostró amable y colaborativa, y hasta me ofreció un recorrido por los diferentes Departamentos, explicándome la función de cada uno, el número de trabajadores y otros aspectos que luego me facilitó de

Rosmary Echarri Martínez

manera digital.

Confieso que había visitado estaciones de radio, hasta de otras provincias, pero quedé impactada con esta específicamente, no sólo por ese pasado que la antecede y por el cariño que le profesan tantas familias cubanas, sino además por la variedad de estudios y oficinas con las que cuenta. De un edificio de seis pisos Progreso ocupa cuatro. En el primero se halla la entrada al salón Benny Moré, en el que las mejores orquestas de los años 50 y 60 hicieron grabaciones en vivo, y en el que el Bárbaro del Ritmo cantó en más de una ocasión.

En este piso también se encuentra la Fonoteca, en la cual se atesoran obras grabadas en discos antiguos con un valor extraordinario. Resulta impresionante cómo una parte de la historia de Cuba ha sido contada a través de la música y los sonidos de una época, y al parecer esto se ignora. De no agilizarse el proceso de digitalización de dichos materiales puede perderse la información que contienen; por tanto, es una cuestión vital que requiere la atención del centro





Uno de los aportes más significativos de la investigación ha sido el hecho de revelar el inmenso patrimonio de Progreso y de hacer un llamado a preservarlo. Para ello es preciso agilizar el proceso de digitalización, en el caso de los discos (las cintas sí son digitalizadas con más regularidad), y facilitar los medios que impidan el deterioro de esos materiales. Una de las tareas realizadas en las prácticas fue la de recopilar los datos que se ofrecen a continuación:

Patrimonio Musical:

- Placas antiguas: 1479 con 2413 obras
- Digitalizadas: solo 76 con 148 piezas musicales.
- Declaradas Patrimonio: 266

- Cintas declaradas Patrimonio: 910 con 7476 obras.

Dicha tarea se cumplió con éxito, seguida de la caracterización de los públicos internos por grupos de edades y por nivel de escolaridad, a partir de los contratos existentes.

En el segundo piso, se encuentra la Dirección de Progreso, la oficina del Jefe de Plantas, en la que se custodian las llaves de todas las áreas restantes; el Departamento de Capacitación, Relaciones Públicas y del Grupo de Análisis e Investigación. Además hay diversos estudios de grabaciones, en uno de ellos se lleva a cabo el proceso de digitalización de cintas. Asimismo hay un estudio utilizado por los reporteros de prensa para editar trabajos que responden a cualquier tipo de género periodístico; y el Departamento de Programación.

En el tercer piso, además de la Subdirección, radica el Departamento de Comunicación, el Grupo del Dramatizado, el Departamento de Transmisiones, en el que se incluye el área de copia de guiones; y los estudios para la grabación de radionovelas y otros programas dramatizados.





Se cuenta en estos estudios con consolas, micrófonos, computadoras, bocinas, híbridas y con un teleprompter en el que se proyectan los guiones durante las grabaciones.

Finalmente, en el cuarto piso radica la Redacción, con una llamada Sala 500 en las que se graban y editan los reportes de periodistas.



También está el Departamento Informativo, el Técnico, el de Informática y la Cabina de transmisiones, desde la cual pude disfrutar en una de las jornadas de visita a la entidad de dos programas en vivo: La Discoteca Popular y Juventud 2000. Las dinámicas de este tipo de espacios resultan mucho más atractivas sobre todo por la participación activa que asumen los oyentes y por la perspicacia de los locutores para subsanar errores y del propio Director y del realizador de sonidos. Es todo un equipo que debe articularse para que todo salga bien



Por otra parte, si bien solo se pensó en un momento inicial proponer una estrategia para el mejoramiento de la comunicación interna, se quisieron integrar algunos de los aspectos esenciales aprendidos en clases sobre las competencias mediáticas y digitales, sobre nuevas tecnologías y sociedades modernas, para así mostrar un proyecto más completo e inclusivo.

Se optó así por la planificación de un curso que aunara puntos en común para dichas cuestiones, y las

Rosmery Echarri Martínez

materializara a partir de una serie de actividades creativas. Se incorporaron algunos de los recursos interactivos aprendidos en clase, y se dedicó además un módulo dentro del curso a esa nueva radio por la que hoy debemos apostar en los ámbitos de la era digital. Debe especificarse que en los anexos se incluye un plan de acciones, pero centrado en armonizar el clima organizacional y en estimular a los trabajadores con iniciativas para su capacitación y para la celebración de fechas significativas.

Como periodista y comunicadora ha sido todo un reto diseñar un programa educativo con las características delimitadas en este trabajo. No he tenido experiencias anteriores en la pedagogía pero he notado que en un futuro, y a raíz de lo aprendido en este Máster, sí apostaría por la enseñanza como una segunda profesión.

Me encantaría que el curso propuesto pudiera desarrollarse con la intención de cambiar la situación desfavorable actual de la comunicación entre los trabajadores de Progreso, y de capacitarlos desde el punto de vista tecnológico sin que la edad sea un impedimento. La mayor parte del público interno de Progreso supera los 50 años; sin embargo se espera poder contar con la participación de personas con diversas edades y especialidades para que sea mucho más enriquecedor el intercambio.

Una vez rescatados todos los documentos que consideré importantes, comencé a leerlos en profundidad, a resumir ideas y seleccionar las que me serían útiles para la parte teórica. Al mismo tiempo, cada día de prácticas intentaba familiarizarme con los trabajadores, conocer sus opiniones e inquietudes, con el fin de pensar en la estrategia más eficaz para corregir las irregularidades y mal funcionamiento de la comunicación interna.

En el caso de la Página Web, se llevó a cabo un análisis cuidadoso y exhaustivo. Como puede apreciarse cuenta con diferentes secciones. La de Noticias se actualiza a diario, incluso con informaciones de los propios periodistas. Las imágenes son tomadas de otros medios en muchas ocasiones, pues son escasas las colaboraciones específicas para el sitio, de audios acompañados de fotos y videos, quizás debido a esa poca integración y coordinación con el Informativo. Ya se mencionó la poca visualización y alcance en redes sociales como Facebook, y en plataformas como **ivoox**, donde solo posee 13 seguidores. En las restantes secciones se exhiben entrevistas muy concisas a algunos trabajadores, contactos, un apartado que

Rosmary Echarri Martínez

resume los trabajos realizados como parte de uno de los acontecimientos más importantes del país: el 8vo Congreso del Partido Comunista de Cuba; así como la misión y visión de la entidad.

De ahí la necesidad de no solo hablar de comunicación interna, sino también de cómo lograr un adecuado posicionamiento y prestigio en la Web. Durante años Progreso se ha conformado con el prestigio alcanzado en sus épocas de oro, con sus tradiciones y programas habituales. Ha llegado el momento de cambiar y de realizar esfuerzos para que sea visible tanto en el mundo real como en el virtual.

Finalmente, fuera del edificio de Progreso, apenas a unos metros, se encuentran los Departamentos de Economía, Recursos Humanos y el Archivo, en el cual se conservan las obras patrimoniales de programas variados y dramatizados.

Patrimonio Declarado:

- Entrevistas: 71
- Teatro: 17
- Cuento: 10
- Dramatizados: 17
- Programas variados: 8
- Programas especiales: 11
- F y C (Programas Variados): 30
- Legado: 40
- Alegrías de Sobremesa: 47
- Total: 294



A pesar de las condiciones atípicas en las que fueron realizadas estas prácticas, me gustaría comentar que he obtenido los resultados deseados. Estoy feliz de haberme insertado en un medio radial, y mucho más de haber contribuido al mejoramiento del mismo con el planteamiento de una propuesta educomunicativa que puede ser mejorable y adaptable a otras emisoras con dificultades en su comunicación interna y en la visualización de su Página Web.

Rosmery Echarri Martínez

Me llevo sin duda un gran aprendizaje, y aunque hubiera sido una práctica más enriquecedora en otras circunstancias, quedo muy satisfecha. No me queda más que agradecer a los profesores de la UNIA y a los trabajadores y directivos de Radio Progreso, sin los cuales esta proeza hubiera sido imposible.

Anexo II. Guía de observación participante.

Objetivos: Determinar de modo sistemático y no intrusivo, a través de la etnografía de audiencia, cuáles son las principales características de la comunicación interna en Radio Progreso.

Lugares de observación: los diferentes espacios de actuación de los públicos internos como estudios de grabación, departamentos, salón recibidor, cabina de transmisión, entre otros.

Período de observación: De abril a mayo de 2021.

Fecha y hora de realización: Los procedimientos y rutinas de observación en este trimestre se desarrollarán con frecuencia semanal (alternando los horarios y días de la semana). Estos se potenciarán por intervalos en la mañana y en la tarde fundamentalmente en esta sesión (teniendo en cuenta las particularidades de los horarios de mayor transmisión de la emisora).

Tipo de observación: estructurada, de campo y abierta.

Elementos clave en la observación:

La forma y nivel de participación de los públicos internos en los espacios de decisión de la emisora, sistema de relaciones, ámbitos y estilos más comunes de socialización, tipos de mensajes, canales, redes comunicativas que caracterizan la comunicación institucional de Radio Progreso.

Ficha de la guía de observación participante

Unidad de observación:

Observador(es):

Fecha:

Duración:

Elementos observados:

Aspectos sobresalientes de la observación:

Conclusiones del período.

Anexo III

Modelo de encuesta

Esta encuesta forma parte de un estudio que está realizando con el objetivo para mejorar la comunicación institucional en Radio Progreso, así como el trabajo de los medios de comunicación de la provincia y el país. Por eso es imprescindible su colaboración.

Sexo: ___M ___ F Nivel de escolaridad: _____

Departamento: _____

Ocupación o cargo en la emisora: _____

Edad: _____

1. ¿Considera usted que existe buena comunicación entre los trabajadores en la emisora?

 ___Si ___No

2. ¿Participa usted en la toma de decisiones en el centro? ___Sí ___No

¿Por qué? _____

3. Prefiere usted comunicar sus preocupaciones e intereses:

A. ___ En reuniones, asambleas y chequeos convocados por la dirección

___ En los espacios cotidianos con tus compañeros de trabajo

___ No las comunicas

B. ___ Al director y otros funcionarios ___ A sus compañeros

C. Su elección a qué se debe:

___ Confianza ___ Costumbre ___ Seguridad ___ Respeto

D. Cuál es la vía más usada para comunicarse en Radio Progreso:

___ Correos y conversaciones oficiales ___ Conversaciones informales

C. Los mensajes que se usan con más frecuencia en Radio Progreso son:

___ Con orientaciones de la forma en la que se debe realizar el trabajo

___ Con reglamentos, modificaciones, resoluciones

___ De felicitación y reconocimientos

___ De todo tipo.

4. Cuando se comunican decisiones de importancia que es lo más frecuente:

___ La dirección envía mensajes a los subordinados, sin esperar respuestas.

___ Comparten la información entre los subordinados o los miembros de los departamentos.

___ Los subordinados envían mensajes emitiendo su criterio.

___ Se realizan llamadas telefónicas.

___ Contacto directo, cara a cara.

5. Enumere del 1 al 4 (el 1 es para lo más importante), el lugar que usted le concede a estos aspectos:

Radio Progreso representa:

___ Una institución en donde todos participan y se tienen en cuenta.

___ Una institución en donde solo se reúnen y dan orientaciones.

___ Una familia.

___ Un espacio en el cual se tiene la voluntad de mejorar.

6. Diga según su criterio cuáles son los temas o problemas más importantes en la emisora actualmente:

Cuestionarios de entrevistas.

1. A Cristina Reyes Paradelo. Directora de Radio Progreso.

- ¿Cómo valora la situación actual de la comunicación en Progreso?
- ¿Qué canales se utilizan para comunicar los mensajes más importantes?
- ¿Se organizan reuniones con frecuencia para debatir cuestiones vinculadas con el funcionamiento interno?
 - ¿Generalmente existe un interés por parte de la dirección para conocer la opinión de públicos internos y de vincularnos en la toma de decisiones importantes?
 - ¿Qué aspectos considera debieran mejorar para convertir a Radio Progreso en una institución con resultados de eficiencia más elevados?
- A raíz de la Covid 19, ¿qué modificaciones se implementaron en el centro?

2. A Dinora Barcenás. Especialista del Departamento de Comunicación.

- ¿Cómo valora la situación actual de la comunicación en Progreso?
- ¿Existen problemas comunicativos? ¿Qué sugerencias podría hacer para mejorar en ese sentido?
- ¿Se atienden efectivamente los diferentes problemas comunicativos de la institución? ¿Existe una preocupación desde la Dirección por los mismos?
- ¿Se muestra interés en dar solución a dichos problemas?
- ¿Se han realizado o promovido investigaciones recientes al respecto?
- ¿Puede afirmarse que existe un insuficiente flujo de la comunicación horizontal en el sistema de trabajo, así como una insuficiente participación de los públicos internos en la toma de decisiones institucionales?
- Quienes trabajan en su departamento, ¿son graduados en otras materias o tienen algún nivel de especialización?

3. A Berta Martínez. Especialista del Departamento de Análisis e Investigación.

- ¿Cómo valora la situación actual de la comunicación en Progreso?
- ¿Existen problemas comunicativos? ¿Qué sugerencias podría hacer para mejorar en ese sentido?
- ¿Cómo funciona y se encuentra estructurado su departamento?
- ¿Considera que funcionan adecuadamente los canales de comunicación establecidos?
- ¿Existe, desde su punto de vista, una adecuada integración de los públicos internos?
- ¿Se comunican generalmente con otros departamentos ajenos al suyo? ¿Con qué fines?
- ¿Considera que existe una preocupación desde los niveles de Dirección para integrar a los trabajadores en la toma de decisiones determinantes?
- ¿Se convocan a reuniones regularmente en la emisora?
- Cuando recibe orientaciones importantes, ¿cuáles son las vías por las que se entera de las mismas?

4. A Alejandra Torres Alonso. Jefa de Política Editorial del Departamento informativo.
- ¿Cómo valora la situación actual de la comunicación en Progreso?
 - ¿Existen problemas comunicativos? ¿Qué sugerencias podría hacer para mejorar en ese sentido?
 - ¿Cuántos trabajadores tiene su departamento y a qué perfiles profesionales responden? ¿Cada plaza ocupada coincide con la profesión real de quien la ocupa?
 - ¿Cómo comunican a los trabajadores las principales orientaciones que reciben?
 - ¿Por qué vías reciben normalmente las informaciones más significativas?
 - ¿Se comunican generalmente con otros departamentos ajenos al suyo? ¿Con qué fines?
 - ¿Considera que existe una preocupación desde los niveles de Dirección para integrar a los trabajadores en la toma de decisiones determinantes?

5. A José Armando Díaz. Especialista del Grupo de Equipo Técnico.
- ¿Cómo valora la situación actual de la comunicación en Progreso?
 - ¿Cuál es la situación tecnológica del centro en estos momentos?
 - ¿Existen problemas comunicativos? ¿Qué sugerencias podría hacer para mejorar en ese sentido?
 - ¿Cuántos trabajadores tiene su departamento y a qué perfiles profesionales responden? ¿Cada plaza ocupada coincide con la profesión real de quien la ocupa?
 - ¿Cómo comunican a los trabajadores las principales orientaciones que reciben?
 - ¿Por qué vías reciben normalmente las informaciones más significativas?
 - ¿Se comunican generalmente con otros departamentos ajenos al suyo? ¿Con qué fines?
 - ¿Considera que existe una preocupación desde los niveles de Dirección para integrar a los trabajadores en la toma de decisiones determinantes?

Propuesta de un plan de acciones enfocadas en el mejoramiento de la comunicación interna en

Radio Progreso.

1. Objetivo.

Capacitar a los públicos internos y sobre todo, a los directivos de Radio Progreso en temas afines a la comunicación institucional para propiciar un desarrollo integral de la emisora.

Acciones.

Coordinar y convocar a cursos de superación, perfeccionamiento y actualización en el Centro de Estudios del Instituto Cubano de Radio y Televisión (ICRT) o en otras instituciones calificadas en el tratamiento de estas cuestiones, dígase la Facultad de Comunicación (FCOM), o la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS), entre otros.

Coordinar e impartir talleres de capacitación y actualización sobre comunicación, cultura y clima organizacional, hacer énfasis en el tratamiento de los directivos a los subordinados en los procesos de decisión para la entidad

Garantizar la acreditación de uno o de varios miembros del público interno de la emisora en eventos de Comunicación, nacionales e internacionales.

Público.

Trabajadores y Directivos de la emisora Radio Progreso.

Evaluación.

Operativa (Comprobación de realización)

Observación

Responsable.

Departamento de Capacitación y Comunicación.

2. Objetivo.

Fomentar el equilibrio en la circulación de los diferentes tipos de mensajes y los flujos comunicativos.

Acciones.

Mejorar la calidad y envío de felicitaciones vía correo electrónico a los trabajadores en fechas de celebración de la emisora u otras jornadas especiales como: día de las madres, de los padres, cumpleaños, entre otras. Además, como reconocimiento a logros personales o profesionales alcanzados.

Supervisar la realización de matutinos según las áreas correspondientes y los temas más importantes a tratar.

Entregar reconocimientos a trabajadores destacados y por la permanencia en la emisora.

Confeccionar y mantener actualizados los murales de la emisora. Hacer significativos los cumpleaños de los compañeros.

Coordinar encuentros informales entre el Director General y los trabajadores para conversar acerca de temas de importancia para la emisora y conocer las necesidades de los mismos.

Público.

Trabajadores y Directivos de la emisora Radio Progreso.

Evaluación.

Operativa (Comprobación de realización).

Observación.

Responsable

Sindicato de Trabajadores, Unión de Jóvenes Comunistas (UJC), Partido Comunista de Cuba (PCC),
Unión de Periodistas de Cuba (UPEC. Departamento de Recursos Humanos. Directivos

3. Objetivo

Establecer y desarrollar mejores canales de comunicación para la retroalimentación entre el público interno de la emisora.

Acciones.

Diseñar encuentros o talleres de socialización de experiencias profesionales, preocupaciones, iniciativas entre los grupos y departamentos.

Lograr un balance de los mensajes de tarea y mantenimiento, con los humanos.

Crear espacios y actividades expositivas de propuestas e iniciativas por cada departamento para que entre todos fortalezcan las relaciones interpersonales.

Organizar más eventos culturales, ferias, juegos deportivos, cumpleaños colectivos, caminatas, excursiones, viajes a la playa, entre los trabajadores.

Público.

Trabajadores y Directivos de la emisora Radio Progreso.

Evaluación.

Operativa (Comprobación de realización).

Observación.

Responsable.

Especialista en Relaciones Públicas.

4. Objetivo.

Promover e incentivar un clima de cooperación y comunicación entre trabajadores y directivos del centro.

Acciones.

Convocatorias de concursos en el público interno acerca de temas relacionados con la emisora o con fechas históricas

Encuentros informales y sorpresivos de los directivos con los trabajadores con temas diversos.

Público.

Trabajadores y Directivos de la emisora Radio Progreso.

Evaluación.

Operativa (Comprobación de realización).

Observación.

Responsable.

Sindicato, UJC, PCC, UPEC y Directivos

5. Objetivo.

Diseñar y planificar mecanismos de evaluación y control del sistema de comunicación interna de la emisora.

Acciones.

Crear una comisión de expertos que pueda evaluar el proceso.

Realizar encuestas, grupos de discusión y entrevistas periódicas de satisfacción laboral y con los procesos de comunicación.

Planificar un sistema de evaluación de la comunicación interna a partir de diagnósticos periódicos.

Público.

Trabajadores y Directivos de la emisora Radio Progreso.

Evaluación.

Operativa (Comprobación de realización)

Observación

Responsable.

Recursos Humanos, trabajadores seleccionados en el centro y Funcionarios de la Radio Cubana, el ICRT.

6. Objetivo.

Rediseñar las políticas de dirección en relación a la participación de los públicos internos en la toma de decisiones de la emisora.

Acciones.

Realizar un diagnóstico de los niveles de satisfacción de los públicos internos con la toma de decisiones de la dirección.

Evaluar nuevas maneras de proyectar las decisiones al interior de la institución.

Disponer mediante uno de los canales: correos o encuentros, espacios de participación y discusión de las medidas, que además de contar con el Consejo de Dirección ampliado, que participen los demás trabajadores.

Público.

Trabajadores y Directivos de la emisora Radio Progreso.

Evaluación.

Operativa (Comprobación de realización)

Observación

Responsable.

Dirección del centro, PCC.

Plan de Acción Propuesto.

Mediante el diagnóstico realizado en Radio Progreso, la revisión bibliográfica documental y también durante el intercambio con los trabajadores, el público interno realizó sus propias propuestas de posibles planes de acción que se pueden articular en relación a algunos objetivos para mejorar el quehacer cotidiano de la emisora.

Las mismas fueron llevadas a las siguientes tablas y ubicadas según los objetivos, considerando sobre todo, que es el público interno de la emisora quien mejor debe conocer sus modos y aparatos de comunicación.

Objetivo No. 1

Actividad	Fecha	Lugar o Medio	Responsables
Reuniones Metodológicas con los Especialistas de la radio cubana.	Trimestral	ICRT	Directora
Participar en Talleres de capacitación en las diferentes temáticas vinculadas con la Comunicación. Ejemplo: "Comunicación"	Planificación anual	Centro de Estudios del ICRT	Departamento de Comunicación y Capacitación

Organizacional”

“Relaciones Públicas en
Cuba”

“Protocolo y
Ceremonial”

“Comunicación
Interpersonal”

“Estilos de Liderazgo”

“Cultura
organizacional”

“Planeación
Estratégica”

“Gestión de Proyectos”

“Calidad Personal”

“Identidad e Imagen

Institucional”			
Reunión Nacional metodológica con los especialistas de todo el país.	Por planificación de la Dirección Nacional de la Radio.	Instituto Internacional de Periodismo José Martí	Departamento de Capacitación
Participar en encuentros Regionales	Según sean convocados	Por definir	Dirección Nacional de la Radio Cubana
Afiliación de los especialistas a la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales	A partir del año 2022	Sede de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales	Dirección de la Emisora
Creación de un Boletín electrónico interno de corte informativo cultural.	A partir del año 2022	Emisora	Página Web, Departamento Informativo y Departamento de Informática

Objetivo No. 2.

Actividad	Fecha	Lugar o Medio	Responsables
Activar la Celebración de fechas:	Anual	Emisora	Relaciones Públicas.
Día de los técnicos de la Radio Cubana	25 de Septiembre		
Día del Amor.	14 de febrero		
Día de la Mujer	8 de Marzo		
Día de la Prensa	14 de Marzo		
Día del Oyente y la Familia Radialista	19 de Marzo		
Día de la Madres	2do. Domingo de Mayo		

Día de los Padres	3er. Domingo de Junio		
Día del Locutor Hispanoamericano	27 de Julio		
Día del Relacionista Público Interamericano	26 de Septiembre		
Día del Economista	26 de Noviembre		
Día del Locutor.	1ro de Diciembre		
Festival de la Radio	Septiembre de 2019		
Convención Internacional de Radio y Televisión.	Según planificación del ICRT		
Participar en los	Permanente	Emisora	Relaciones Públicas y Dirección de la

emisora.

procesos de
condecoraciones
propios y de otras
instituciones.

Ejemplo:

Premios Nacionales

Artista de Mérito

Micrófono Radio
Cubana.

Sello Aniversario
Radio de la Radio
Cubana

Objetivo No. 3

Actividad	Fecha	Lugar o Medio	Responsables
Activar buzón para las opiniones, criterios, sugerencias de los Trabajadores de la emisora.	Permanente	Emisora	Departamento de Comunicación.
Encuentros de los trabajadores de Radio Progreso con los directivos, donde fluya la comunicación ascendente y horizontal.	Semestral	Estudio No. 1 Benny Moré.	Dirección de la emisora
Visitas programadas a los públicos externos e internos de nuestra atención, incluyendo los jubilados.	Permanente	Radio Progreso	Relaciones Públicas y Dirección de la emisora

Objetivo No. 4.

Este objetivo fue aportado durante las entrevistas:

Fortalecer la imagen institucional, visibilidad y la comunicación externa de Radio Progreso a nivel nacional.

Actividad	Fecha	Lugar o Medio	Responsables
Entrevistas a Personalidades de la Radio, (Premios Nacionales, Artistas de Méritos, etc.)	Permanente	Prensa Escrita, Radio, TV.	Página Web, Departamento Informativo y de Comunicación
Spot promocional por los medios ante aniversario cerrados de programas, Premios Nacionales de la Radio, Festival Nacional de la Radio y aniversario de Radio Progreso.	Permanente	ICRT	Radio Cubana y Relaciones Públicas

Rosmary Echarri Martínez

<p>Promover Espacios de reconocimiento comunitario a Programas de nuestra emisora.</p>	<p>Permanente</p>	<p>Emisora</p>	<p>Departamento de Programación.</p>
<p>Monitoreo y control sobre lo que trasmite la TV, prensa escrita digital y sobre Radio Progreso como institución.</p>	<p>Permanente</p>	<p>Emisora</p>	<p>Departamento de Comunicación y Programación.</p>
<p>Video promocional portador de la historia, servicios y productos que brinda Radio Progreso.</p>	<p>Año 2021-2022</p>	<p>Emisora</p>	<p>Todos los departamentos</p>
<p>Promover la creación y modificación de las</p>	<p>Permanente</p>	<p>Emisora</p>	<p>Relaciones Públicas, Comunicación.</p>

<p>identificaciones visuales de las emisoras (logotipos), atendiendo a investigaciones y al manual de Identidad Visual.</p> <p>Equilibrar el número de Programas Grabados con los Programas En vivo. Al se mayor el por ciento de los primeros, se afecta la retroalimentación directa con los públicos externos.</p>	<p>Permanente</p>	<p>Emisora</p>	<p>Departamento de Programación</p>
---	-------------------	----------------	-------------------------------------

Anexo VI

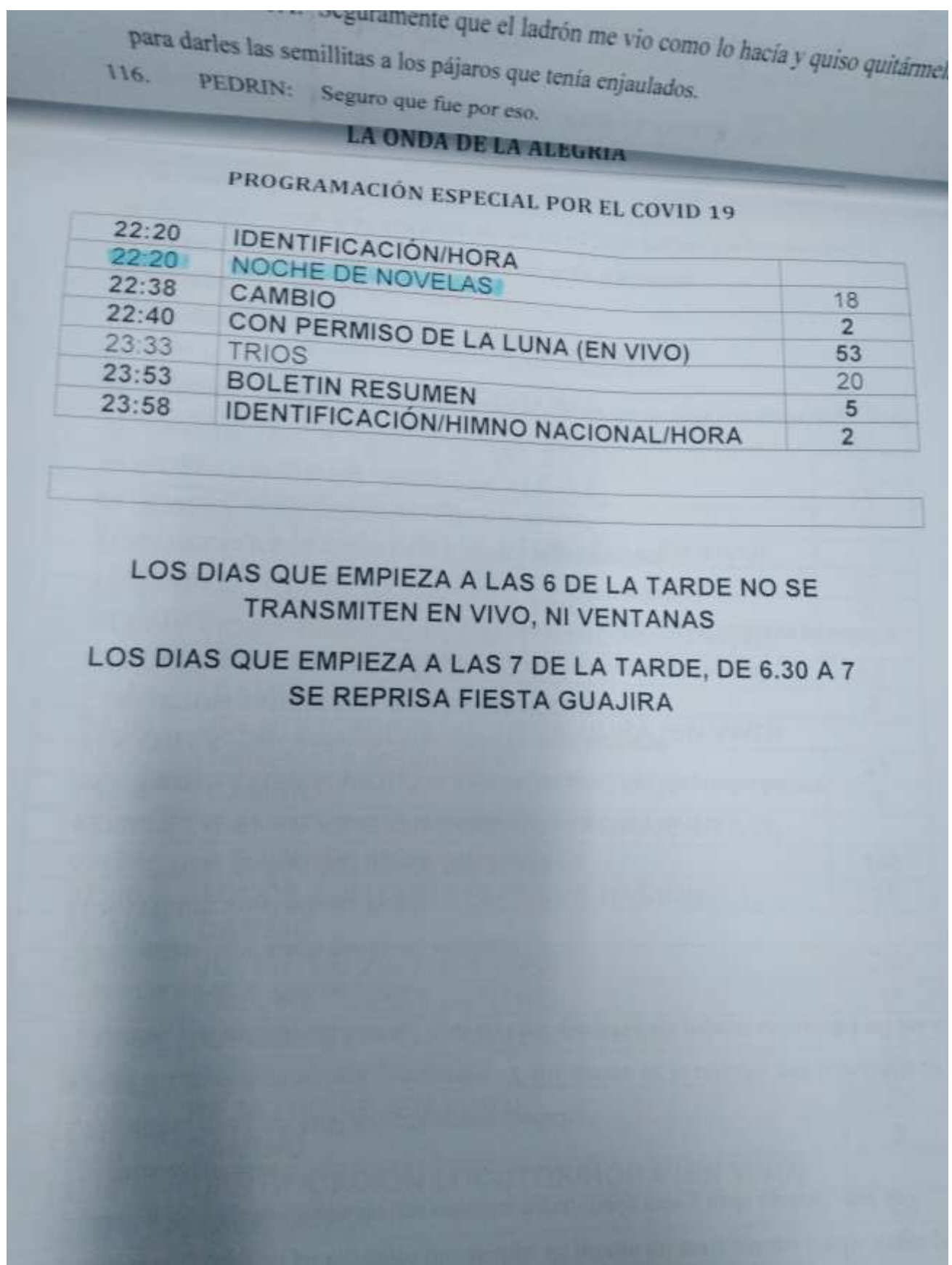
Parrilla de Programación. Radio Progreso.

LA ONDA DE LA ALEGRÍA
PROGRAMACIÓN ESPECIAL POR EL COVID-19
PROGRAMACIÓN DE LUNES A VIERNES a partir del 18 de julio del 2020

HORA	PROGRAMAS	MINUTOS
00:00	IDENTIFICACIÓN(locutor)hora	
00:00	NOCTURNO (RE)	
00:56	CUBA LA TIERRA DE MIS AMORES	55
01:01	IDENTIFICACIÓN(locutor)hora	5
01:01	EL CLUB DE LA MADRUGADA	
02:29	CAMBIO	88
02:30	TU NOVELA DE AMOR (repris)	1
02:55	SU REPORTERO RP (EN VIVO)	25
02:59	CAMBIO	3
03:00	NUESTRA MUSICA CONTIGO	2
03:55	SU REPORTERO RP (EN VIVO)	55
03:59	CAMBIO	3
04:00	MI RINCONCITO	1
04:28	CAMBIO	28
04:30	SERENATA MEXICANA	2
04:58	CAMBIO	28
05:00	FIESTA GUAJIRA	2
05:28	CAMBIO	28
05:30	IDENTIFICACIÓN/HORA	2
05:30	A PRIMERA HORA (EN VIVO)	
07:00	TODOS POR CUBA (CADENA NACIONAL)	148
07:59	CAMBIO	28
08:00	JUVENTUD 2000(EN VIVO)	1
09:00	CONFERENCIA DE PRENSA (solo los viernes)	
10:30	TU NOVELA DE AMOR	25
11:59	CAMBIO	1
12:00	ALEGRÍAS DE SOBREMESA	35
12:35	CUBA LA TIERRA DE MIS AMORES	5

LA ONDA DE LA ALEGRÍA
PROGRAMACIÓN ESPECIAL POR EL COVID 19

12:40	IDENTIFICACIÓN / HORA	
12:40	CLAVE 8.30	
12:58	CAMBIO	18
13:00	IDENTIFICACIÓN	2
13:00	RP NOTICIAS (EN VIVO)	
13:29	CAMBIO	28
13:30	ASI SE FORJO LA PATRIA	2
13:45	LA GRAN AVENTURA DE LA HUMANIDAD	15
14:00	LA NOVELA DE LAS DOS	15
14:18	ENTRE NOVELAS	18
14:20	NOVELA CUBANA	2
14:38	SU REPORTERO RP	18
14:40	ESTUDIO 4	2
14:58	CAMBIO	18
15:00	IDENTIFICACIÓN /HORA	2
15:00	DISCOTECA POPULAR (EN VIVO)	118
16:30	CONCIERTOS #EstamosContigo ¹	28
17:43	CAMBIO	2
17:45	AVENTURAS	15
18:00	IDENTIFICACIÓN/HORA	
18:00	EN VIVO Y DIRECTO (EN VIVO)	28
18.30	VENTANA	58
19:30	AGENTE ESPECIAL	18
19:50	ALEGRÍAS DE SOBREMESA	35
20:25	CUBA TIERRA DE MIS AMORES	9
20:30	NOCTURNO	55
21:25	SU REPORTERO RP	3
21:28	CAMBIO	2
21:30	RITMOS	48
22:18	CAMBIO	2



usted un delincuente.

95. NATILLA: ¡Miau! Dentro de poco, va a ver llegar a la policía.

96. HOMBRE: (ARRABATADO) No, no, no, no... ¡No es posible. Un gato que habla y me amenaza! Yo me estoy volviendo loco.

LA ONDA DE LA ALEGRÍA

PROGRAMACIÓN ESPECIAL POR EL COVID 19

PROGRAMACIÓN DE SÁBADO

HORA	PROGRAMAS	MIN
00:00	NOCTURNO (RE)	55
00:56	CUBA LA TIERRA DE MIS AMORES	5
01:01	JUVENTUD 2000 ESCALA (RE)	88
02:29	CAMBIO (EN VIVO)	1
02:30	IDENTIFICACION LOCUTOR/HORA(EN VIVO)	
02:30	CLÁSICOS DE SIEMPRE	87
03:57	SU REPORTERO RP(EN VIVO)	3
04:00	IDENTIFICACION LOCUTOR/HORA(EN VIVO)	
04:00	BOLEREANDO (RE)	58
04:58	CAMBIO	2
05:00	IDENTIFICACION LOCUTOR/HORA (EN VIVO)	
05:00	SERENATA MEXICANA	28
05:28	CAMBIO	2
05:30	IDENTIFICACION LOCUTOR/HORA(EN VIVO)	
05:30	A PRIMERA HORA (EN VIVO)	148
07:00	TODOS POR CUBA (CADENA NACIONAL)	28
07:59	CAMBIO	1
08:00	JUVENTUD 2000 (EN VIVO)	240
10:30	PROGRESO POR DENTRO	18
12:00	ALEGRÍAS DE SOBREMESA (Repris)	35
12:35	ESPACIO HISTÓRICO	25
13:00	RP NOTICIAS (EN VIVO)	28
13:28	CAMBIO	2
13:30	IDENTIFICACIÓN LOCUTOR/HORA (EN VIVO)	
13:30	EL CUENTO	28
13:59	CAMBIO	2
14:00	IDENTIFICACIÓN LOCUTOR/HORA (EN VIVO)	

EFECTOS: PASOS SUBEN ACERA Y SIGUE CAMINANDO.

LA ONDA DE LA ALEGRÍA

PROGRAMACIÓN ESPECIAL POR EL COVID 19

14:00	CON LA MISMA GUITARRA	28
14:28	CAMBIO	2
14:30	IDENTIFICACIÓN LOCUTOR/HORA (EN VIVO)	28
14:30	EL SUR TAMBIÉN EXISTE	2
14:58	CAMBIO	28
15:00	IDENTIFICACIÓN LOCUTOR/HORA (EN VIVO)	2
15:00	DISCOTECA POPULAR (EN VIVO)	118
15:30	SU REPORTERO RP (EN VIVO)	4
16:30	CONCIERTO #ESTAMOSCONTIGO	
17:28	CAMBIO	2
17:30	IDENTIFICACIÓN LOCUTOR/HORA (EN VIVO)	28
17:30	MI DANZÓN	2
17:58	CAMBIO	28
18:00	IDENTIFICACIÓN LOCUTOR/HORA (EN VIVO)	2
18:00	EN VIVO Y EN DIRECTO(EN VIVO)	28
18:29	CAMBIO	1
18:30	VENTANAS	58
19:28	UN DÍA EN LA HISTORIA (RE)	2
19:30	VOCES	18
19:48	CAMBIO	2
19:50	TREN DE SÁBADO Y DOMINGO	35
20:25	CUBA LA TIERRA DE MIS AMORES	5
20:30	NOCTURNO	55
21:25	SU REPORTERO RP(EN VIVO)	3
21:29	CAMBIO	2
21:30	IDENTIFICACIÓN LOCUTOR/HORA (EN VIVO)	
21:30	RITMOS (GIGANTE)	150

LA ONDA DE LA ALEGRÍA
PROGRAMACIÓN ESPECIAL POR EL COVID 19

PROGRAMACIÓN DE DOMINGO

HORA	PROGRAMAS	MINUTOS
00:00	CONTINUACIÓN DE RITMOS GIGANTE	58
00:59	CAMBIO	
01:00	CLUB DE LA MADRUGADA	1
03:00	CAMBIO	
03:00	NUESTRA MÚSICA CONTIGO	117
03:58	CAMBIO	
04:00	A PESAR DE LA HORA	58
05:58	CAMBIO	2
06:00	RP-105 (EN VIVO)	118
07:59	CAMBIO	2
08:00	DISCOTECA DEL AYER (EN VIVO)	118
09:58	CAMBIO	1
10:00	JUVENTUD 2000 (GRABADO)	118
12:20	RP DOMINICAL(EN VIVO)	2
12:35	IDENTIFICACIÓN LOCUTOR/HORA (EN VIVO)	15
12:35	HISTÓRICO ESPECIAL	
13:59	CAMBIO	25
14:00	TEATRO	1
14:58	CAMBIO	58
15:00	TODOS CON PROGRESO	2
17:28	CAMBIO	150
17:30	AIRES DE ESPAÑA	2
18:57	CAMBIO	57
19:00	EL LABERINTO DEL CANTO	3
19:48	CAMBIO	48
19:50	TREN DE SÁBADO Y DOMINGO	2
20:25	CUBA LA TIERRA DE MIS AMORES	35
20:30	IDENTIFICACIÓN LOCUTOR/HORA (EN	5

34. JUANITA: Sí. Así me llamo. Es difícil de creer que tu gato hable como nosotros los humanos.

35. NATILLA: Pues ya me estás escuchando.

36. PEDRIN: Vamos, te acompañaremos hasta tu casa.

LA ONDA DE LA ALEGRÍA

PROGRAMACIÓN ESPECIAL POR EL COVID 19

	VIVO)	
20:30	NOCTURNO	55
21:25	SU REPORTERO RP (EN VIVO)	3
21:28	CAMBIO (EN VIVO)	2
21:30	RITMO DOMINICAL	88
22:58	CAMBIO	2
23:00	IDENTIFICACIÓN LOCUTOR/HORA	
23:00	BOLEREANDO	58
23:58	IDENTIFICACIÓN/HIMNO NACIONAL/HORA	2

Identificación del locutor: Radio progreso, cadena nacional.

La onda de la alegría, emisora de la familia cubana.

Las identificaciones que no tienen locutor son las grabadas.