



Pensar los medios como organizaciones

José Raúl Gallego Ramos¹

Recibido: 3 de agosto de 2016 / Aceptado: 20 de febrero de 2017

Resumen. El presente artículo propone integrar a la Teoría de la Agenda Setting los conocimientos aportados por la Comunicación Organizacional para lograr una mejor comprensión de factores internos a los medios de comunicación que intervienen como condiciones contingentes en la relación entre las agendas mediáticas y públicas. Tomando como ejemplo el caso de los medios cubanos se analizan un grupo de deficiencias en la Comunicación Interna y Externa que afectan la relación de estos con sus públicos. Entre los elementos identificados como principales fuentes de problemas se encuentran las incoherencias entre la Comunicación Interna, la identidad de la institución y la autopercepción de los periodistas, así como la deficiente comunicación con los públicos externos y el debilitamiento de la Imagen de los medios como actores sociales activos y con relativa independencia.

Palabras clave: Comunicación organizacional; teoría de la "Agenda Setting"; medios de comunicación; relación medios-públicos; Cuba.

[en] Thinking of media as organizations

Abstract. This article proposes to integrate Agenda-Setting theory with knowledge brought forth by the Organizational Communication. Such integration allows better understanding certain internal factors of media that act like contingent conditions in the relation between media and public agendas. Taking the case of Cuban media for example, this article analyze a group of deficiencies in both, Internal and External Communication that affect the relation between media and public. Several elements were identified as to the main sources of the problem: incoherence among Internal Communication, identity of the media and self-perception of the journalists; besides, a deficient communication to external publics and also a weakness of the image of media as active, social, and relatively independent actors.

Keywords: Organizational communication; Agenda-Setting; mass media; relation between media and publics; Cuba.

Sumario. 1. Introducción breve a un fenómeno complejo. 2. Las condiciones contingentes en el efecto agenda setting. 3. Pensar los medios como organizaciones; 3.1. La Comunicación Interna y su coherencia con la Identidad de la institución y la autopercepción de los periodistas; 3.2. Comunicación externa e imagen. 4. Conclusiones. 5. Referencias bibliográficas.

¹ Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz (Cuba)
E-mail: josralgallego@gmail.com

Cómo citar: Gallego Ramos, José Raúl (2017): "Pensar los medios como organizaciones", en *Estudios sobre el Mensaje Periodístico* 23 (2), 1089-1104.

1. Introducción breve a un fenómeno complejo

A pesar de los múltiples vaivenes por los que ha atravesado, tanto su definición como su denominación (Rivero, 2010; Saló, 2000a; Trelles, 2001), la Comunicación Organizacional puede entenderse de manera operativa, coincidiendo con Andrade (1997b) como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio; así como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar dichos flujos de mensajes que persiguen influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

De lo anterior se desprende que no puede existir –o al menos no de manera eficiente– una organización o institución que descuide su comunicación organizacional. Sin embargo, tal vez por aquello de que lo evidente resulta a veces lo más difícil de ver; en los medios de comunicación² –cuya materia básica es la información y una de sus razones fundamentales es informar– no siempre se observa la preocupación por elaborar de forma consciente y seria las directrices que rijan tanto los flujos comunicativos al interior del medio, como con sus públicos externos potenciales; que en este último caso, son mucho más que el producto comunicativo que le ofrecen.

Esta ausencia –valorada con luces cortas– devela las dificultades que puede generar al interior de la institución mediática y en sus rutinas productivas; sin embargo, si se trasciende la lógica instrumental y se entiende el proceso comunicativo como un todo interrelacionado que comprende los momentos de producción, circulación y consumo, se puede entender que sus consecuencias van mucho más allá del marco interno de la organización.

La mayoría de los estudios de agenda realizados en Cuba (Rosabal y Gallego, 2010; Colunga, 2011; Valido, 2012; Anazco, 2014) han mostrado como una constante el distanciamiento entre la agenda mediática y la agenda pública, ubicándose muchas de las causas de este fenómeno en las múltiples mediaciones que intervienen en el proceso de producción noticiosa.

Sin embargo, los estudios de agenda tradicionalmente han carecido de una visión integrada del proceso comunicativo, y en el estudio de aquellas condiciones contingentes que refuerzan o inhiben el efecto de fijación de agenda, muy pocas veces han mirado con profundidad al interior de las organizaciones mediáticas en busca de elementos que puedan intervenir en la necesaria relación medios-públicos, e incluso, cuando lo han hecho, se han centrado más en aspectos puntuales del

² Este artículo se base en la experiencia del autor como periodista en varios medios de comunicación del país y centra su exposición en lo que ocurre en el ámbito cubano, ya que en otros contextos, la concepción de los medios de comunicación como empresas lucrativas y el mayor desarrollo, tanto académico como empírico, de la Comunicación Organizacional ha permitido una mayor implementación de esta perspectiva.

medio y del producto comunicativo que en el conjunto de relaciones que se producen al interior de la organización y entre esta y sus públicos (Gallego, 2016).

De allí que el objetivo fundamental de este trabajo sea mostrar las potencialidades teóricas y prácticas que brinda la complementación de las perspectivas teóricas de la Comunicación Organizacional y la Agenda Setting para el estudio de las condiciones contingentes que intervienen en los procesos de establecimiento de agenda.

Toda vez que entre las finalidades de la primera se encuentra “favorecer la capacidad de perfeccionamiento de las organizaciones, y de adaptación al cambio, factores que tributan obviamente a sus posibilidades de supervivencia en los tiempos que corren” (Trelles, 2002: 11) y debido al lugar que ocupan los medios cubanos como legitimadores del proyecto social, se hace imprescindible este tipo de enfoque para avanzar hacia una relación más equilibrada y funcional entre medios de comunicación y públicos en Cuba.

El presente trabajo es de tipo analítico y se apoya fundamentalmente en investigaciones realizadas en universidades cubanas que estudian desde distintas ópticas las relaciones entre medios y públicos. Este artículo se compone de cinco epígrafes estructurados de la siguiente manera: luego de la presente introducción en la que se expone la situación problémica y el objetivo fundamental del artículo; se ofrecen las características fundamentales de la Teoría de la Agenda Setting y el estudio de las condiciones contingentes, con énfasis en aquellas centradas en el emisor; en el epígrafe posterior se ofrece una visión de cuánto puede contribuir a un estudio más profundo de dichas condiciones contingentes la Comunicación Organizacional. Por último se ofrecen las conclusiones del estudio y se presenta la bibliografía utilizada.

2. Las condiciones contingentes en el efecto agenda setting

En sus inicios en la década del setenta, la Teoría –en ese momento aún hipótesis– de la Agenda Setting planteaba que mediante el consumo de noticias “los lectores aprenden no solo acerca de un determinado tema, sino también cuánta importancia atribuirle a partir de la cantidad de información que brinda la prensa y su posicionamiento” (McCombs y Shaw, 1972).

Cuarenta años después este planteamiento se ha ido transformando y perdiendo algunos de sus límites iniciales (restricción a temas públicos, campañas políticas, agendas mediáticas) hasta llegar a una definición mucho más abierta y abarcadora que plantea de manera sencilla que “Agenda setting es la transferencia de relevancia de una agenda a otra” (McCombs, 2010: 1999) en lo cual han influido los descubrimientos de las siguientes cuatro fases de estudio en las que se indagaba sobre las condiciones contingentes en el efecto, los atributos que conforman los objetos, los procesos de construcción de la agenda mediática, de fusiones entre diferentes agendas, las consecuencias del efecto de establecimiento de agenda y recientemente, los modelos reticulares de establecimiento de agenda.

El inicio de la segunda fase o estudio de las condiciones contingentes comienza con la investigación realizada en 1972 en Charlotte, North Carolina, por Maxwell McCombs y Donald Shaw- y en la cual se relacionan los estudios de agenda con

conceptos provenientes de la tradición de los usos y gratificaciones. (McCombs y Evatt, 1995).

En ella se complejiza el estudio con la indagación sobre aquellas variables intervinientes o condiciones contingentes que refuerzan o inhiben el efecto de establecimiento de agenda desde los medios hacia los públicos y que también pueden contribuir a la explicación de los distanciamientos entre las agendas. Estas condiciones contingentes intervienen durante todo el proceso y pueden encontrarse tanto en la audiencia, en el contexto, en las propias características del medio así como en la estructuración que se da entre estos elementos.

Seis han sido las variables más trabajadas entre las que se incluyen la necesidad de orientación, las variables relacionadas con la conducta de los individuos, demográficas, de actitud, el tipo de medios y el tipo de temas (Casermeiro, 2004). Sin embargo, tanto los análisis críticos realizados a la teoría, como los propios desarrollos empíricos de la misma, han demostrado que son mucho más los factores que funcionan como variables intervinientes, e incluso, que existen otros elementos –tanto micro, meso y macrosociales– que de manera indirecta inciden en el proceso.

Es importante dejar aclarado que ninguna de estas variables por separado puede inhibir o aumentar el proceso de establecimiento de agenda, sino que operan de manera interrelacionada y en estrecha interdependencia con los elementos del sistema social y del entorno en que actúan los medios de comunicación como un elemento más.

Respecto al estudio de las condiciones contingentes que actúan desde el plano de la producción, como ya se ha señalado, pueden identificarse una serie de limitaciones, que parten en primer lugar, de no tomar este momento como un proceso continuo y multimediado, sino que se concentran en analizarlo como algo dado y cristalizado en las características del emisor y del mensaje.

Dentro de las condiciones contingentes definidas como variables de actitud se encuentra la credibilidad de los medios, lo cual, como se verá más adelante, tiene mucho que ver con la propia imagen de la institución mediática. De cierta manera, puede decirse que esta es la única condición contingente que presta atención, aunque de una manera bastante superficial a cómo influyen sobre el público un grupo de procesos que tienen lugar fundamentalmente al interior de la institución.

Las investigaciones de agenda atienden esta variable, pero no sus condicionantes, de allí que su estudio se realice siempre desde una perspectiva instrumental e incompleta. Si bien es cierto que es muy importante a la hora de aceptar el mensaje que transmite un medio, la imagen que tiene el público tanto del medio como del redactor, mucho más vital es conocer el conjunto de procesos que provoca esa visión determinada; y esto es algo no priorizado por los estudios de agenda.

De esta manera, la atención se concentra en la audiencia, sin siquiera atender las múltiples formas en que se interrelaciona con los medios, lo cual crea un gran vacío que impide profundizar en cómo dentro de los propios medios, se encuentran o se originan algunos de los factores que van a influir en su relación con los públicos.

La Comunicación Organizacional se presenta entonces como una perspectiva teórica que permite solventar algunas de dichas lagunas ya que esta “Centra su

atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad” (Trelles, 2000, citado en Rivero, 2010: 8).

Desde este punto de vista, son dos las áreas fundamentales en que los aportes de esta disciplina pueden contribuir a identificar nuevas condiciones contingentes en el efecto agenda setting u otro grupo de factores que de manera indirecta incidan sobre la relación entre agendas públicas y mediáticas. Estas son: 1) la Comunicación Interna y su coherencia con la Identidad de la institución y la Autopercepción de los periodistas; y 2) la Comunicación Externa y la imagen de los medios.

3. Pensar los medios como organizaciones

A pesar de que en más de una ocasión los campos investigativos del Periodismo y la Comunicación Social han tenido desarrollos paralelos e incluso conjuntos, muchas veces, en la práctica se encuentran distanciados entre sí, al punto de que llega a desconocerse lo que pueda aportar el uno al otro.

En el caso cubano, aunque durante un tiempo los perfiles del comunicador social y el periodista coincidían en la formación académica, no se puede hablar de que en los medios de comunicación exista –o al menos no de manera extendida– las preocupaciones por aquellos aspectos que atiende la Comunicación Organizacional. Paradójicamente, aunque la materia básica de los medios es la información y son instituciones comunicativas por excelencia, este último es un aspecto sumamente descuidado tanto en lo relativo a los públicos internos como a los externos, lo cual, tiene evidentes repercusiones a lo largo de todo el proceso comunicativo.

Tanto desde un enfoque sociológico como jurídico, los medios de comunicación o Sistemas de Comunicación Institucionales³, como los define Manuel Martín Serrano (1993), pueden identificarse claramente como una institución –al igual que otras de carácter comercial o público– pues estas son definidas como: “Sistemas organizacionales creados para y legitimados por la satisfacción de las necesidades de los grupos. De aquí que las funciones de las instituciones no son otras que las encaminadas a obtener un propósito o meta que se identifica con la satisfacción de una o algunas necesidades sociales, según sea el caso” (Muriel y Rota, 1980: 38).

En el caso de los medios, sus funciones sociales han sido identificadas indistintamente por diversos autores y escuelas. Entre las más reconocidas se cuentan las de informar, entretener, ficcionar, promocionar, educar, divulgar, de consumo cultural (Saperas, 2000), otros desde una óptica más funcionalista hablan de vigilancia del entorno, correlación de los acontecimientos y transmisión de la

³ “Organización especializada en la obtención, el procesamiento y la distribución de información destinada a la comunicación pública, cuyas características y cuyo funcionamiento están explícitamente legitimados y regulados; a la que se le asignan determinados recursos materiales y humanos” (Martín Serrano, 1993: 74).

herencia cultural (Lazarsfeld y Merton, 1957) o de una manera más específica refieren las funciones de advertencia, instrumental, moralizante, editorializante, movilizadora, atribución de estatus, otorgamiento de prestigio, entretenimiento (Wright, 1960), pero en el fondo todos expresan de una manera u otra, aquello que los individuos, grupos o sociedad esperan de los medios de comunicación, ya sea en lo relativo a sus objetivos utilitarios o normativos⁴.

En ambientes altamente competitivos y complejos como los actuales, el cumplimiento de objetivos tan abarcadores como los que poseen los medios de comunicación no puede esperarse que salga de la nada, si no tienen tras sí estrategias bien planeadas, implementadas y controladas. Y como plantea la Norma Cubana Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (2007, citado en Rivero, 2010: 9), la Comunicación Institucional se define como “el proceso que integra un conjunto de acciones orgánicamente estructuradas en una organización para brindar información de manera planificada, relacionar a sus integrantes, construir objetivos comunes, compartir significados e influir de modo directo e indirecto sobre el comportamiento de sus miembros, a fin de alcanzar los objetivos proyectados y facilitar las relaciones con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno”.

De allí la pertinencia de este enfoque en función de solucionar algunos de los problemas con el logro de sus objetivos detectados a los medios cubanos. Si como se ha demostrado, los medios no consiguen hacer coincidir su agenda con la del público, de allí se deduce que tendrán dificultades con el cumplimiento de algunas de sus funciones u objetivos, como pueden ser informar, establecer consenso, movilizar, entre otras, lo cual es sumamente nocivo para el sistema mediático en general y atenta contra su propia legitimación.

A continuación se analizarán algunos de los problemas a lo interno de las organizaciones mediáticas que atentan contra el cumplimiento de sus objetivos y que inciden sobre condiciones contingentes en el proceso de relación entre agendas públicas y mediáticas.

3.1. La Comunicación Interna y su coherencia con la Identidad de la institución y la Autopercepción de los periodistas

La Comunicación Interna se define como:

“El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (Andrade, 1997b: 33).

Incluye tanto la comunicación formal como la informal, ambas de suma importancia para el funcionamiento de la organización.

⁴ “La organización utilitaria se propone producir o suministrar bienes o servicios materiales con fines económicos, mientras que la organización normativa pretende fomentar algún valor o lograr una condición valorada, apoyándose en el compromiso voluntario de sus participantes” (McQuail, 2000: 298).

Cuando una organización posee objetivos tan complejos como la de un medio de comunicación, es difícil lograr su consecución si no existe una total identificación de sus miembros con esos objetivos y además, existe entre ellos una articulación en función de su logro. En el caso de los medios cubanos, varias investigaciones sobre representaciones sociales e ideologías profesionales realizadas en las dos últimas décadas, han detectado que existen numerosas dificultades tanto en lo relativo a la comunicación interna formal como a la informal.

En el caso de la última, es lógico que no se comporte de igual manera en los diferentes medios, sin embargo, se ha detectado un clima general de insatisfacción dentro del gremio en lo relativo a los espacios de socialización, lo cual viene acompañado de la comparación con otras épocas (Hernández, 2011: 68). Este aspecto dificulta no solo las relaciones entre los periodistas pertenecientes a diferentes medios de prensa, sino a lo interno de los propios medios, donde muchas veces se nota la ausencia del tan necesario trabajo en equipo lo cual atenta contra los resultados.

En lo relacionado con la comunicación formal, debe decirse que el hecho de que los directivos de los medios de prensa no sean seleccionados directamente por el resto de los trabajadores, sino que son nombrados por agentes externos, constituye un elemento que en muchas ocasiones dificulta la comunicación jefe-subordinados:

“La comunicación entre los periodistas y los superiores, aunque en apariencias fluye normalmente, en el fondo está plagada de tensiones. En sus conversaciones diarias los comentarios sobre los jefes llegan a la mordacidad” (Estrada, 1996: 14).

Incluso, varios de los periodistas reconocen a sus jefes como los principales censores (Mendoza, 2013), quienes por demás, en la mayoría de los casos, no poseen formación periodística (Garcés, 2013). A esto se suma el insuficiente aprovechamiento y escasez de debate en los espacios formales en los que se realiza la proyección y evaluación del trabajo.

Por otra parte, este propio hecho de la no participación en la selección directa de los directivos, es uno de los elementos que mayores rumores genera dentro de los medios de prensa, lo cual afecta también la comunicación tanto formal como informal y crea climas de incertidumbre ante las posibles sustituciones y designaciones.

Un dato importante relativo a la comunicación formal lo constituye que muchos periodistas consideran que el principal espacio de socialización con sus jefes es el momento de revisión de los trabajos (Estrada, 1996) lo cual da una idea de la pobreza y el poco aprovechamiento de las reuniones, despachos, encuentros y otros momentos planificados para llevar a cabo la comunicación vertical tanto ascendente como descendente.

Por supuesto, todos estos elementos repercuten directa e indirectamente sobre el producto comunicativo que se realiza. Desde hace décadas se le ha venido señalado a los medios cubanos realizar un periodismo poco atractivo, superficial, carente de fuerza emotiva (García Luis, 1988; Garcés, 2013) y aunque las causas de este fenómeno son múltiples, no queda duda, que un ambiente de trabajo enrarecido no

solo atenta contra los contactos personales, sino que dificulta la identificación del periodista con la política informativa que le llega, por vía del director, de un agente externo, en este caso el Partido Comunista de Cuba y su Departamento Ideológico.

Por otra parte, se puede decir que en estos casos donde se evidencian este tipo de dificultades en la Comunicación Interna, existen problemas de coherencia entre lo que se hace al interior de los medios y la identidad –“la forma en la que un empresa se presenta mediante el uso de símbolos, comunicación y comportamientos” (van Riel, 1997: 29) - que pretenden proyectar las empresas periodísticas cubanas, pues resulta muy difícil pretender hacer un periodismo abierto, inclusivo, democrático cuando al interior prevalecen los criterios unilaterales y se escuchan de boca de los directivos frases como “esto no es una cooperativa”.

Siendo los medios formadores de ideología y creadores de representaciones, es lógico pensar que en medio de un clima en el que existe “un gran desánimo, un fuerte desagrado con el funcionamiento y el papel de la prensa en Cuba, un cuestionamiento de la política informativa general y de la línea editorial de las organizaciones”. (Estrada, 1996), será mucho más difícil lograr un producto que transmita de manera coherente y por demás atractiva, un grupo de significaciones que en ocasiones quien las escribe, discrepa en alguna medida con algunas de ellas; divergencias que por lo general no radican en cuestiones de principios, sino en la forma y en la manera de hacerlas.

Si a esto se suma que en las investigaciones mencionadas generalmente salen a relucir inconformidades de múltiple índole con la política informativa, pues entonces es mucho más entendible cómo estos factores atentan contra la relación armónica que supuestamente debe establecerse entre agendas públicas y mediáticas en un país donde:

“la prensa, la radio, la televisión, el cine y otros medios de difusión masiva son de propiedad estatal o social y no pueden ser objeto, en ningún caso, de propiedad privada, lo que asegura su uso al servicio exclusivo del pueblo trabajador y del interés de la sociedad” (República de Cuba, 2002).

Además, estos estudios también han revelado problemas en la autopercepción que tienen los periodistas de sí y de su imagen en la sociedad (Estrada, 1996: 36), - lo cual concuerda con las investigaciones sobre las representaciones sociales que distintos públicos tienen sobre el periodismo cubano (García Cardentey, 2009; Sánchez, 2012) - algo que a todas luces describe una situación complicada, que no puede ser resuelta solamente con cambios infraestructurales y salariales, sino que requiere de estrategias de comunicación interna que contribuyan a solventar de la manera más rápida e inteligente estas dificultades.

Debido a que los periodistas en Cuba forman parte del mismo segmento social que la mayoría de los cubanos, son normales y frecuentes los contactos entre el público interno de las organizaciones mediáticas y su público externo, y aunque no exista un estudio que pueda respaldar esta afirmación, la propia vivencia y la observación permiten afirmar que en dichos contactos se comparte con los lectores, radioyentes, televidentes o internautas, estos problemas que anteriormente se han descrito, constituyendo un elemento más que atenta contra la imagen de los medios

o -para decirlo en términos de condiciones contingentes- la credibilidad de los medios. Como afirma Núria Saló:

“Los empleados configuran el primer público afectado por los mensajes y decisiones de la dirección y simultáneamente además son los que están en contacto directo con los clientes y usuarios más inmediatos a los cuales transmiten sus motivaciones, convicciones y sus expectativas en cuanto a los objetivos estratégicos de la empresa” (Saló, 2000b: 176-177).

Lo cual lleva a otro aspecto importante para el cumplimiento de los objetivos de un medio de prensa: las relaciones con su(s) público(s):

“Bartoli afirma que entre las formas de comunicación externa más importantes se encuentra la comunicación directa de los empleados en su cotidianidad, para la cual debe ‘saber’, lo que implica un buen nivel de comunicación interna; debe estar convencido, lo que conlleva coherencia entre el discurso y las acciones concretas, y la motivación o deseo de comunicar sobre su empresa, lo cual supone determinado sentimiento de pertenencia” (Trelles, 2002: 49).

3.2. Comunicación externa e imagen

Hasta aquí se han visto las dificultades que puede generar en la rutina productiva del medio y en sus productos mediáticos, una deficiente comunicación interna y contrapuesta a la identidad de la organización. No obstante, esta es solo una parte del problema, que se hace aún más complejo cuando se analizan las relaciones con los públicos externos⁵:

“Los públicos externos o extra-institucionales son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y/o son afectados por él, en mayor o menor grado, en función del logro de los objetivos de ambos (institución y públicos)” (Muriel y Rota, 1980: 305).

Por otra parte, la comunicación externa es:

“el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (Andrade, 1997b: 33).

Como ya se ha visto, los medios de comunicación son posiblemente una de las organizaciones que trabajan para el público más amplio, heterogéneo y disperso.

⁵ Este estudio concentrará su atención en los consumidores nacionales de los servicios que brindan los medios, es decir, a lo que se entiende tradicionalmente en el periodismo como públicos o audiencias. No se hace referencia a la relación con otros públicos externos como pueden ser las fuentes de información, gobierno u organizaciones políticas.

Aún con los grados de fragmentación de la audiencia que se supone genera la revolución tecnológica y la proliferación mediática (Takeshita, 2005), este es un enunciado que no pierde su validez.

La razón de ser de un medio es o son su(s) público(s) y aunque paradójicamente trabaja para ellos diariamente, la comunicación con él(ellos), más allá del producto comunicativo que le entrega, es casi nula:

“Aunque las audiencias sean, según la sabiduría convencional, los clientes y las influencias más importantes en el entorno de cualquier organización mediática, los estudios tienden a demostrar que tienen escasa importancia para muchos comunicadores de masas, por mucho que la dirección escudriñe los índices de audiencia y las cifras de ventas” (McQuail, 2000: 322).

Mayormente en el mundo, los contactos con las audiencias se realizan con fines instrumentales, pues el carácter comercial de muchos medios hace que su intención se centre más en atraer el mayor número posible de consumidores que significa, a la larga, la atracción de mayor número de anunciantes y sponsors.

Como señalan Shoemaker y Reese (1994: 108), los medios están profundamente interesados en el tamaño y características demográficas de sus audiencias. La mayor parte de esta información se recopila de manera que los publicistas conozcan en dónde colocar sus mensajes, con el fin de alcanzar sus audiencias objetivo. Estos datos de audiencia ayudan a estimar la aceptación pública, después de la comunicación, pero no son de ayuda directa como guía en las incontables opciones que permiten seleccionar los mensajes que producen los medios.

En el caso específico de los medios cubanos, estos contactos han ido disminuyendo gradualmente y muchas veces se caracterizan por el formalismo y el desinterés de las dos partes implicadas. Excepto algunos medios como Juventud Rebelde y el ICRT, la mayoría de las organizaciones mediáticas no cuentan con departamentos de estudio de audiencias, en otros casos no se aprovecha lo suficiente las informaciones que llegan a los Departamentos de Atención al lector (Rosabal y Gallego, 2010), se realizan las investigaciones con muchas deficiencias metodológicas y escasez de recursos, o se orientan a elementos más relacionados con el entretenimiento que con el consumo de noticias. En la actualidad se hace un uso deficiente de los mecanismos de retroalimentación que posee la prensa⁶, lo que a la larga condiciona una relación “autista” (Burns, 1996, citado en McQuail, 2000: 322) entre periodista y público.

Puede decirse que en materia de Relaciones Públicas -entendidas como “el conjunto de actividades y programas de comunicación efectuados por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos, y para proyectar ante ellos una imagen favorable” (Andrade, 1997b: 33)- es muy poco lo que realizan la mayoría de los medios cubanos, a pesar del esfuerzo tanto teórico como práctico de muchos investigadores y profesionales del país que comprenden la importancia y necesidad de esta actividad.

⁶ Debe decirse que los medios digitales debido a la interactividad, hacen un mayor uso de los mecanismos de retroalimentación, pero debido al bajo nivel de conectividad que tiene el país, estos medios no son los de mayor consumo entre la población.

De hecho, si se hace un análisis de la identidad que proyectan los medios cubanos hacia su público externo, saltará a la vista la ausencia de una estrategia definida que los haga aparecer como actores sociales activos e independientes. Fundamentalmente la identidad de los medios está centrada en aspectos de suma importancia como la orientación ideológica y el carácter clasista, pero descuida otros comportamientos, comunicaciones y símbolos que a la larga también resultan relevantes. Por ejemplo, si se revisa la disminución que ha tenido el editorial como género en la prensa cubana, se evidencia la pérdida de protagonismo de los medios ante sucesos y fenómenos de magnitud que requieren un pronunciamiento público y una toma de posición.

Por otra parte, la comunicación de los medios ante fenómenos cotidianos como pueden ser las equivocaciones, las erratas, los reclamos ante trabajos periodísticos, suelen ser sumamente formales, encasilladas, al punto que no se logra una verdadera conexión con el público que permita ofrecer una sensación de resarcimiento, de responsabilidad asumida, más allá de un mero trámite.

Incluso, ante reclamos –muchos de ellos justos- realizados por medios de comunicación alternativos como pueden ser los blogs o cartas abiertas circuladas por correos electrónicos, los medios tradicionales no despliegan estrategias de respuesta que les permitan defender su punto de vista, lo cual pudiera ser una forma de no concederle importancia al demandante y desacreditarlo por omisión, pero lo cierto es que muchas veces este silencio redundaría en una sensación de inercia e inactividad que atenta contra la credibilidad y el protagonismo del medio. Lo anterior resulta aún más paradójico si se tiene en cuenta el largo historial de polémicas constructivas y enriquecedoras que existió durante mucho tiempo en la prensa cubana y que incluso se mantuvo, con exponentes relevantes, en la primera década del período revolucionario. Como señalan oportunamente María Luisa Muriel y Gilda Rota:

“La importancia de la comunicación institucional externa [...] radica en que es a través de ella que la institución entra en contacto con su medio ambiente. [...] La armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos externos será la que permitirá el logro de los objetivos de ambos y a través de ello la consecución del desarrollo nacional. A su vez, esta armonización de intereses será posible en la medida en que la institución, a través de su sistema de comunicación institucional conozca a sus públicos externos, determinando su ubicación sus características, sus necesidades, etc. La armonización de intereses implica ubicar tanto las áreas comunes de interés como los puntos de fricción potencial para orientar la relación entre la institución y sus públicos, enfatizando las primeras y minimizando los segundos” (Muriel y Rota, 1980: 305-306).

Es imposible pretender cumplir la función social de una organización como son los medios de prensa si se descuidan –a veces olímpicamente- estos elementos.

Todos estos factores condicionan negativamente la imagen⁷ que los públicos se forman de los medios de prensa, un elemento decisivo, crucial, definitorio, en la aceptación que puedan hacer los públicos de la agenda que le proponen los medios.

En el caso de la imagen que poseen los públicos de las instituciones esta “es en gran medida producto de la calidad de la relación que se establece entre ambos. Debido a que dicha relación se produce fundamentalmente a través de la comunicación externa, puede decirse que esta influye en la calidad de la relación y, por ende, en la imagen que de la institución se formen estos públicos externos” (Muriel y Rota, 1980: 306).

Entre las representaciones sociales que el público posee de los medios cubanos, se reconoce su compromiso social, su ética, la veracidad de los contenidos que publican, sin embargo se le critica la existencia de zonas de silencio, la pobre variedad temática, el triunfalismo, la visión parcializada de la realidad (García Cardentey, 2009; Sánchez, 2012) y otras cuestiones que sin dudas atentan contra esa relación orgánica entre agenda pública y mediática.

Los problemas de imagen que tienen los medios ante el público nacional es algo que ha sido incluso reconocido por las máximas autoridades del país y aunque se han realizado llamados de alerta sobre este tema, no parece que se tenga la claridad ni la previsión sobre cómo revertir el asunto. Toda vez que este es un fenómeno complejo, multidimensional y multimediado, la solución al mismo no puede prevenir entonces de acciones puntuales y aisladas, sino que se debe partir de una estrategia correctamente planeada, implementada y controlada sistemáticamente que desde una perspectiva transdisciplinar, se ocupe de la mayor cantidad de aristas posibles tanto en lo relativo a lo interno como a lo externo de la institución mediática.

4. Conclusiones

Que los medios de prensa pueden ser considerados organizaciones al igual que otras empresas o instituciones es algo que nadie pone en duda; sin embargo, que exista dentro de ellos la concepción de que pueden y deben emplear técnicas e instrumentos como los que utilizan otras organizaciones para mejorar sus relaciones con sus públicos internos y externos, ya es algo muy distinto sobre lo cual no existe igual claridad.

En la actualidad, las herramientas que ofrece la Comunicación Organizacional no están siendo explotadas lo suficiente para intentar solucionar algunos de los problemas que afrontan los medios de prensa cubanos, expresados fundamentalmente en el distanciamiento que existe entre la agenda mediática y la agenda pública. En el caso cubano, muchas de las condiciones contingentes que intervienen en esta relación entre agendas pueden encontrarse al interior de los medios, en sus dinámicas productivas y en la relación que establecen con sus públicos, de allí la utilidad de integrar los enfoques de la Comunicación

⁷ La imagen “es el conjunto de significados por los que un objeto es conocido, y a través del cual la gente lo describe, recuerda y relaciona. Es decir, el resultado neto de la interacción de las creencias, ideas, sentimientos e impresiones de una persona sobre un objeto” (Dowling, 1986, citado en van Riel, 1997: 28).

Organizacional, no solo para lograr avances teóricos, sino para proponer soluciones prácticas a un fenómeno que atenta contra la propia legitimidad del sistema mediático y político del país.

Cuando se hurgan en las causas de este distanciamiento, salen a la luz factores que laceran la calidad del producto desde las propias fases de producción como pueden ser las deficiencias en la comunicación interna de las instituciones, las discrepancias entre directivos y periodistas, la incoherencia entre comunicación interna, culturas profesionales y la identidad que pretende proyectar la organización. Todos estos son elementos que de manera indirecta se reflejan en la propia producción noticiosa, pues como plantean Shoemaker y Reese (1994) existe un conjunto de mediaciones internas que inciden sobre el contenido de los medios y además, por muy fuertes que puedan ser las mediaciones de los procedimientos y de la organización, siempre existe una cuota de influencia importante en el individuo, pues al fin y al cabo este es quien elabora el producto y vuelca sobre él su ideología, estado de ánimo, creencias, conocimientos y motivaciones.

Aunque el estado de la comunicación interna puede variar de institución en institución, puede decirse de acuerdo a investigaciones realizadas que no existe de manera general un clima de excelencia o cuando menos favorable en la comunicación interna de la mayoría de los medios de prensa cubanos y que en muchos de ellos aún no se está consciente de la necesidad de atender científicamente -y más allá de los voluntarismos- esta situación.

Por otra parte, aunque las audiencias constituyen la razón de ser de los medios de comunicación, el contacto con ellas es sumamente deficiente. Salvo contadas excepciones, se hace un uso pobre o excesivamente formal de los mecanismos de retroalimentación, e incluso, el engavetamiento sistemático a que son sometidas las investigaciones realizadas por estudiantes universitarios y de postgrado, da una idea de la poca importancia que en realidad se le presta al estudio científico del público al que se dirigen.

En cuanto a la comunicación con el público externo a través de mensajes transmitidos por los propios medios, también se observan deficiencias, lo cual está relacionado con dificultades en la proyección de una identidad sólida, activa e independiente por parte de los medios de comunicación, algo que podría ser resultado de la excesiva dependencia del sistema mediático con el sistema político, al punto que se ha llegado a plantear que el primero no constituye un sistema independiente, sino que es un subsistema del segundo (García Luis, 2004).

Todo esto da como resultado una imagen no del todo positiva entre la población acerca de los medios de prensa y su función social, lo cual atenta contra la relación orgánica que debe existir entre la agenda mediática y la agenda pública, pues muchos de estos elementos inciden directamente sobre condiciones contingentes del plano de la producción y del consumo mediático.

Aunque debe reconocerse que desde hace varios años en las Facultades de Comunicación del país se viene realizando un trabajo que permita la integración de esta visión Organizacional en los medios de prensa y que se pueden observar algunos avances si se compara con décadas atrás; aún estos esfuerzos no han cuajado del todo, ni se han incorporado a “el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de una

organización” (Andrade, 1997a: 110:111), es decir, a la cultura organizacional del gremio.

Pensar a los medios como organizaciones constituye una necesidad acuciante; no para “mejorar” las relaciones con los públicos desde una óptica instrumentalista o engañosa, sino por lo que significa este aspecto para los objetivos fundamentales de las instituciones mediáticas. Para un sistema de prensa como el cubano, deontológicamente orientado hacia la utilidad social y no a la ganancia, constituye un imperativo conocer a fondo las necesidades del público, lograr una mejor comunicación con él y entregarle un producto de calidad, que a la postre es el determinante fundamental en la imagen que se forman los usuarios, pues no debe perderse de vista que, por mucho que se trabaje en otros aspectos “las buenas relaciones con los clientes dependen principalmente del carácter y valor de los productos y servicios que se les provean. El público cliente juzga a una institución por la calidad de sus productos y servicios. Esta es la causa fundamental que hace que el cliente opine favorable o desfavorablemente de una institución” (Muriel y Rota, 1980: 310-311).

Aunque las problemáticas de las relaciones entre medios de comunicación y público trascienden los marcos de ambos y están mediadas por otros factores contextuales y estructurales que inciden sobre varias de las cuestiones señaladas en este artículo, no cabe duda de que al interior de los medios de comunicación, en su organización y procesos productivos, hay muchos elementos que son determinantes para garantizar el cumplimiento de sus funciones sociales. Contar con las herramientas teóricas que posibiliten su identificación y comprensión, es un primer e importante paso en el camino a su modificación en pos de una relación más orgánica entre públicos y medios de comunicación.

5. Referencias bibliográficas

- Anazco, Félix (2014): *Eso que anda... Un estudio sobre la influencia del rumor en la construcción de la agenda mediática camagüeyana*. Camagüey, Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz.
- Andrade, Horacio (1997a): “Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación”, en Fernández, Carlos: *La comunicación en las organizaciones*. México, Editorial Trillas, pp. 107-124.
- Andrade, Horacio (1997b): “Hacia una definición de la comunicación organizacional”, en Fernández, Carlos: *La comunicación en las organizaciones*. México, Editorial Trillas, pp. 29-34.
- Casermeyro, Alicia (2004): *Los medios en las elecciones: agenda setting en la ciudad de Buenos Aires*. Buenos Aires, Educa.
- Colunga, María Antonieta (2011): *Mediaciones sobre el contenido de los medios que inciden en la relación entre la agenda mediática del Periódico Adelante y la agenda pública de sus lectores potenciales*. Camagüey, Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz.
- Estrada, Isabel Manuela (1996): *Retóricas, astucias, convenciones. Ideologías profesionales de los periodistas cubanos*. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales.

- Gallego, José Raúl (2016): “Cambio social y estudios de agenda. Análisis crítico y algunas ideas para el estudio del caso cubano”. *Comunicación y Sociedad*, Nueva época, 25, 183-207.
- Garcés, Raúl (2013): “Siete tesis sobre la prensa cubana”, en *Cubadebate*: http://www.cubadebate.cu/opinion/2013/07/14/siete-tesis-sobre-la-prensa-cubana/#.V5_3RaIXf7Y [Consulta: 1 de agosto de 2016].
- García Cardentey, Mayra (2009): *El síndrome del catalejo. Representación social del sistema de prensa cubano en jóvenes universitarios*. La Habana, Universidad de La Habana.
- García Luis, Julio (1988): *Hora crucial del periodismo cubano*. La Habana, UPEC.
- García Luis, Julio (2004): *La regulación de la prensa en Cuba. Referentes morales y deontológicos*. La Habana, Universidad de La Habana.
- Hernández, Oneydis (2011): *La mejor profesión del mundo. Ideologías profesionales de los periodistas de La Habana*. La Habana, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- Lazarsfeld, Paul Félix & Merton, Robert King (1957): “Mass Communication, Popular Taste and Organized Social Action”. En Rosenberg, Bernard & White, David Manning: *Mass Culture. The Popular Arts in America*. New York, The Free Press, pp. 457-473.
- Martín Serrano, Manuel (1993): *La producción social de comunicación*. Madrid, Alianza Editorial.
- McCombs, Maxwell (2010): “Extending our theoretical maps. Psychology of agenda setting”. *Central European Journal of Communication*, 2, 197-206.
- McCombs, Maxwell y Evatt, Dixie (1995): “Los temas y los aspectos: explorando una nueva dimensión de la agenda setting”. *Comunicación y Sociedad*, vol. VIII (1), 7-32.
- McCombs, Maxwell & y Shaw, Donald (1972): “The Agenda-Setting Function of Mass Media”. *Public Opinion Quarterly*, 36 (2), 176-187. Doi: 10.1086/267990.
- McQuail, Dennis (2000): *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*. Barcelona, Paidós.
- Mendoza, Juan Guillermo (2013): *Mi, tu... nuestra ideología. Estudio de las ideologías profesionales de los periodistas camagüeyanos*. Camagüey, Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz.
- Muriel, María Luisa y Rota, Gilda (1980): *Comunicación institucional: Enfoque social de relaciones humanas*. Quito, Editora Andina.
- República de Cuba (2002): “Constitución de la República de Cuba (Actualizada hasta la Reforma Constitucional de 2002)”: <http://www.cuba.cu/gobierno/cuba.htm> [Consulta: 1 de agosto de 2016].
- Rivero, Magda (2010): *Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado (OACE)*. La Habana, Universidad de La Habana.
- Rosabal, Arailaisy y GALLEGO, José Raúl (2010): *Las cartas sobre la mesa. Un estudio sobre la relación entre agenda pública y mediática en Cuba: caso Granma*. La Habana, Universidad de La Habana.
- Saló, Nuria (2000a): “La comunicación en las organizaciones”, en Saló, Nuria: *La comunicación en las organizaciones*. Barcelona, Fundación Universitaria Europea de Relaciones Públicas, pp. 15-50.
- Saló, NURIA (2000b): “La comunicación interna”, en Saló, Nuria: *La comunicación en las organizaciones*. Barcelona, Fundación Universitaria Europea de Relaciones Públicas, pp. 175-199.
- Sánchez, Lisabel (2012): *Aproximaciones del público camagüeyano respecto al desempeño profesional del periodismo en el territorio*. Camagüey, Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz.

- Saperas, Enric. (2000): "El proceso de la comunicación de masas", En Saló, Nuria: *La comunicación en las organizaciones*. Barcelona, Fundación Universitaria Europea de Relaciones Públicas, pp. 87-97.
- Shoemaker, Pamela y Reese, Stephen (1994): *La mediatización del mensaje. Teorías de las influencias en el contenido de los medios de comunicación*. México, Editorial Diana.
- Takeshita, Toshio (2005): "Current Critical Problems in Agenda-Setting Research". *International Journal of Public Opinion Research*, 18, (3), 275-296. Doi: 10.1093/ijpor/edh104.
- Trelles, Irene (2001): "Tendencias teóricas fundamentales: Conceptos de Comunicación Organizacional, características y funciones", en Trelles, Irene: *Comunicación organizacional. Selección de lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela, pp. 1-17.
- Trelles, Irene (2002): *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*. La Habana, Universidad de La Habana.
- Valido, Diana (2012): "*Hasta entonces juventud*". *Estudio de la correspondencia entre la agenda mediática y del Noticiero Juvenil y la agenda pública de una muestra de jóvenes de la Universidad de La Habana*. La Habana, Universidad de La Habana.
- Van Riel, Cees B. M. (1997): *Comunicación corporativa*. Madrid, Prentice Hall.
- Wright, Charles R. (1960): "Functional Analysis and Mass Communication". *Public Opinion Quarterly*, 24 (4), 605-620. Doi: 10.1086/266976.
-

José Raúl Gallego Ramos es Máster en Ciencias de la Comunicación. Profesor de Teoría de la Comunicación de la Universidad de Camagüey e Investigador del *Circuito para la Exhibición, Desarrollo e Investigación de los Nuevos Medios* (Cedinm).