

28

Fecha de presentación: Septiembre, 2023

Fecha de aceptación: Octubre, 2023

Fecha de publicación: Diciembre, 2023

DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN RADIO CIUDAD DEL MAR

DIAGNOSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN RADIO CIUDAD DEL MAR

Samay Teresa Tejera Águila¹

E-mail: cpeesc1719@ucf.edu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1464-1522>

Vivian Bárbara González Curbelo²

E-mail: vgonzalez@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4171-6489>

Martha Preciado Martínez²

E-mail: mpreciado@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8268-0307>

Jorge Luis Abreus Mora²

E-mail: jabreus@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1733-7390>

¹Centro Mixto Nguyen Van Troi.

²Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, Cuba.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Tejera Águila, S. T., González Curbelo, V. B., Preciado Martínez, M., & Abreus Mora, J. L. (2023). Diagnóstico de Cultura organizacional en Radio Ciudad del Mar. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 8(3), 221-228. <http://rccd.ucf.edu.cu/index.php/rccd>

RESUMEN

La Cultura Organizacional, conocida como Cultura Institucional o Cultura Organizativa es el conjunto de valores, creencias y normas que definen el comportamiento de una institución, como una suerte de estatuto que estipula cómo deben ser los trabajadores de ella en concreto lo que permite dotar a una empresa de una identidad y un modo preciso de ver las cosas. Asimismo, empleados, líderes y cargos de dirección deben estar en concordancia con la cultura organizacional de la institución, pues su imagen y reputación dependen de lo bien que esta sea aplicada. La radio en la actualidad se enfrenta a nuevos retos, buscando mantenerse entre la preferencia de los oyentes en una Cuba cada vez más mediatizada por las tecnologías de la información. La emisora Radio Ciudad del Mar, en Cienfuegos, sin duda, institución de referencia con poco más de ocho décadas de historia radial y casi 96 años de historia en la provincia, no se halla al margen de los nuevos desafíos que imponen los tiempos actuales, por lo que el presente trabajo se propuso como objetivo Diagnosticar el estado de la cultura organizacional de la entidad Radio Ciudad del Mar, de Cienfuegos.

Palabras clave:

Cultura Organizacional, líderes, fortalezas

ABSTRACT

The Organizational Culture, known as Institutional Culture or Organizational Culture is the set of values, beliefs and norms that define the behavior of an institution, as a kind of statute that stipulates how its workers should be, in particular, which allows equipping a company of an identity and a precise way of seeing things. Likewise, employees, leaders and management positions must be in accordance with the organizational culture of the institution, since its image and reputation depend on how well it is applied. The radio currently faces new challenges, seeking to remain among the preference of listeners in a Cuba increasingly mediated by information technologies. The radio station Radio Ciudad del Mar, in Cienfuegos, without a doubt, is a reference institution with just over eight decades of radio history and almost 96 years of history in the province, it is not outside the new challenges imposed by current times, Therefore, the objective of this work was to Diagnose the state of the organizational culture of the Radio Ciudad del Mar entity, in Cienfuegos.

Keywords:

Organizational Culture, leaders, strengths

INTRODUCCIÓN

El vocablo cultura es relativamente joven en las Ciencias Sociales, su estudio se inicia a partir de 1980, pero provoca el interés de investigadores y empresarios a principios de 1990.

Actualmente se relaciona con la vinculación de la cultura y la gestión empresarial esencialmente porque se ha demostrado la influencia de la cultura organizacional en el logro de la eficacia y eficiencia empresarial.

Como sucede con toda ciencia joven, aún posee límites e imprecisiones. Al hablar de cultura organizacional, según Abravanel, et al. (1992, citados por Pedraza-Álvarez, et al., 2015) es necesario tener en cuenta las dinámicas funcionales referidas a aspectos administrativos y relacionales en el grupo de trabajo, pues la industria no se puede definir únicamente desde el punto de vista de un empleador ni desde el punto de vista de una empresa específica, es por tanto que dependen de la relación jerárquica y la subordinación.

La Cultura Organizacional, también conocida como Cultura Institucional o Cultura Organizativa, no es más que el conjunto de valores, creencias y normas que definen el comportamiento de una institución, es como un estatuto que estipula cómo deben ser los trabajadores de una institución, lo que permite dotar a una empresa de identidad y modo concreto de ver las cosas. De esta forma sirve de guía para que todas las personas involucradas alrededor de una organización puedan seguir el mismo camino, por lo que posee un efecto tanto interno como externo.

Asimismo, empleados, líderes y cargos de dirección deben estar en consonancia con la cultura organizacional de la institución, pues la imagen y reputación de la marca dependen de lo bien que esta sea aplicada.

Igualmente debe contemplarse el bienestar de las personas de quienes trabajan en la institución, así como su clima laboral, aspecto del que dependerá la atracción y retención del personal y de nuevos clientes.

La cultura organizacional puede verse como modelo de presunciones básicas, concebidas, descubiertas o desarrolladas por un grupo a medida que aprende a resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, suficientemente influyentes para ser consideradas efectivas y, en consecuencia, enseñadas a nuevos miembros como forma correcta de apreciar, pensar y sentir los problemas.

Schein (2004) alega que la cultura organizacional es un conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa posee de sí misma y del entorno.

Existen variadas definiciones de cultura organizacional, analizadas posteriormente, que coinciden en aspectos esenciales que se pueden resumir, según los autores de este trabajo, en:

- Conjunto de formas de pensar, sentir y actuar, compartidas por los miembros que componen la organización. Valores, creencias y principios primordiales que instituyen las bases del sistema gerencial de una organización.

- La cultura empresarial debe estar acorde con los cambios que suceden en el seno de una organización, que debe asumirlos de manera flexible, o sea, adoptar una forma activa que se adecue al entorno.
- Los valores culturales compartidos por los miembros de la organización se caracterizan por estabilidad y arraigo en las mentes particulares de cada trabajador.
- La cultura organizacional distingue a una organización de las demás.

Las organizaciones crean su cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y estilos que manifiesta las normas y valores del sistema formal y su reinterpretación en el sistema informal, además, las presiones internas y externas de las diferentes personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y las modalidades de comunicación.

El clima y la cultura organizacional constituyen dos componentes de esencial importancia para elevar la productividad laboral. El clima organizacional es fundamental en el proceso de socialización del conocimiento y la cultura, premisa básica en una organización, para su éxito en tiempos donde la colaboración es fuente de ventajas competitivas (Salazar, et al., 2009).

Los factores y estructuras del sistema organizacional originan determinado clima, según la percepción de estos por sus miembros. El clima resultante incita a los individuos a determinados comportamientos que inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios ofrecidos, su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización (Salazar, et al., 2009).

La radio, en la actualidad, se enfrenta a nuevos retos y busca mantenerse en la preferencia de los oyentes en una Cuba cada vez más mediatizada por las tecnologías de la información.

Actualmente en la emisora Radio Ciudad del Mar, de Cienfuegos, no existe una investigación previa sobre estos particulares, lo que propicia que se enfrente a problemáticas internas, por lo que el presente trabajo se propone caracterizar la cultura organizacional de la institución Radio Ciudad del Mar.

DESARROLLO

Cultura Organizacional

Las empresas que moldean su cultura organizacional a lo largo del tiempo casi por inercia corren grandes riesgos, pues es habitual caer en la incoherencia y ambientes de trabajo poco saludables. Por este motivo, lo ideal es que esta se defina de manera firme desde la fundación de la compañía, teniendo en cuenta que la cultura debería ser el cimiento de los pilares sobre los que se debe progresar y crecer.

De la misma forma, saber cómo aplicarla y transmitir los valores empresariales desde los cargos más altos hasta los más bajos resulta fundamental.

Guerrero (2017) alega que la cultura organizacional:

- transmite sentido de identidad a los empleados de la organización
- ayuda a generar compromiso
- aumenta la estabilidad de la organización como sistema social
- vale como guía de comportamiento y marco de referencia para comprender actividades organizacionales.

Schein (2004) finalmente define la cultura organizacional como un conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, y estas definen la visión que la empresa asume de sí misma y del medio.

Así pues, según estos autores, con lo que se coincide, la cultura organizacional de una empresa es el eje vertical sobre el cual se debe regir pues regula el comportamiento y la cultura de todos los empleados, sin importar el rango, tanto hacia el ámbito interno como externo. Por tanto, resulta imprescindible identificar cuáles son los puntos claves de una buena cultura organizacional.

El clima organizacional ejerce significativa influencia en la cultura de la organización. Los miembros de la esta determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional incide directamente porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que la conforman (Salazar, et al., 2009).

Un clima organizacional adecuado y una cultura colectiva avanzada generan compromisos más allá de intereses particulares, lo que redundará en beneficio de la organización, su desarrollo y alta calidad de vida para el trabajador. A su vez, esto engendra estabilidad social interna, porque los individuos al sentirse a gusto serán más productivos.

Los reconocimientos deben ser el resultado de los aportes y esfuerzos, la solidaridad y la capacidad de compartir e integrarse. Como resultado: clima y cultura organizacional se interrelacionan estrechamente y son parte de un mismo sistema donde el cambio en una afecta a la otra y viceversa.

Puntos claves de la Cultura Organizacional

El estudio de diversas fuentes bibliográficas mostró diferentes criterios de especialistas del tema sobre los elementos o puntos claves de la cultura organizacional. Por ser coincidentes, se tomaron los siete señalados por Pursell (2023) y los autores decidieron añadir, por su importancia, la estructura de poder, abordada por otros autores.

Pursell (2023) define siete elementos de la cultura organizacional:

- Filosofía: eje sobre el cual gira toda la cultura organizacional de una empresa. Esta guiará el resto de puntos, definirá su manera de ser y establecerá cómo se debe actuar ante cualquier situación. Permite fortalecer las relaciones con sus clientes y resume el ambiente, la cultura y los valores de la compañía.
- Misión. Es la razón de ser de la institución, muestra el compromiso que posee en el mercado.
- Visión: describe el objetivo final. Es una aspiración, el impulso que lleva a la institución a superarse a sí misma.

- Valores: los valores empresariales que se incluyan en el código de cultura serán el fundamento de las acciones y tareas de cada miembro de la institución.

La misión, visión y valores definen la identidad de la empresa y el porqué de su existencia, así como sus objetivos y el código ético.

- Ambiente empresarial: entorno que surge de las relaciones entre sus miembros y la actitud que demuestran frente a diversas situaciones laborales.

La manera en la que los diferentes miembros de la plantilla se relacionan entre sí resulta imprescindible para la cultura organizativa. Por ello, hay que definir qué tipo de ambiente se desea conseguir. Buen clima laboral y relaciones estables, permiten aumentar la productividad general de una empresa.

- Sentido de identidad: forma en que los empleados se perciben como representantes de una empresa (y también viceversa, es decir que la organización, a su vez, los representa).

El sentido de identidad permite que los empleados se sientan parte de los proyectos y de la empresa donde trabajan. No obstante, también funciona de forma inversa: la organización debe representar los valores de sus empleados.

- Normas

Definir normas y reglas es también importante, dado que marcan los límites que tanto empleados como la propia empresa no deben sobrepasar (negocios éticos, responsabilidad medioambiental, etc.). En la actualidad, se apuesta por crear estructuras que sugieren las líneas a seguir, en lugar de un modelo basado en sanciones por incumplimiento.

Según Editorial Etecé (2021), la **estructura de poder** también ayuda a definir la cultura organizativa. Habitualmente, se registra en un organigrama empresarial, en el cual se define la jerarquía de mando, cómo serán las relaciones y quién debe tomar las decisiones en cada caso.

- Estructura de poder No se habla de relaciones entre los empleados, sino de quién lidera y cómo lo hace. Incluso, de los sistemas y plataformas que hacen posible esta cadena de mando.

La cultura organizacional establece quién o quiénes son los encargados de la toma de decisiones, de qué modo está distribuido el poder y en qué porcentajes (Editorial Etecé, 2021).

Identificados los puntos claves habría que identificar cuáles son los niveles sobre los que trabaja la cultura organizacional.

Niveles de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional está constituida por tres niveles, que pueden percibirse fácilmente o ser difíciles de notar. Algunos de los componentes forman parte de la capa expuesta, mientras que otros, están presentes en las capas más profundas, o sea, prácticamente ocultos. Para conocer mejor lo que compone la cultura de una empresa es necesario comprender los niveles, tipos y características de la cultura organizacional.

Schein (1992 citado por Mulder, 2013) dividió la cultura organizacional en diferentes niveles:

- Artefactos y símbolos. Es el nivel más visible de la cultura, se halla la estructura física de la empresa y personas que la integran, el ambiente físico de la organización: logotipos, arquitectura, estructura, procesos y vestuario corporativo, patrón de comportamiento.
- Valores adoptados. Normas, valores y roles de conducta. Cómo expresa la organización: estrategias, objetivos y filosofías y cómo se hacen públicas. Están dirigidos al comportamiento de los miembros de la empresa. Son los principios sociales, filosofías, estándares y metas que poseen un valor intrínseco.

Suposiciones básicas y subyacentes. Representaciones de las creencias acerca de la naturaleza humana y la realidad. Poseen la clave para comprender y cambiar la cultura de una organización. Además, aparecen cuando en reiteradas ocasiones se presenta la propuesta de solución a un problema, que, con el tiempo termina, por aceptarse como real.

Las suposiciones básicas y subyacentes se hallan profundamente arraigadas en la cultura organizacional y se experimentan como un comportamiento auto-evidente e inconsciente, son difíciles de reconocer desde adentro (Schein, 1992 citado por Mulder, 2013).

Dialogar sobre cultura organizacional, es también dialogar del comportamiento de los miembros de una organización ante una situación crítica.

La cultura organizacional es fuerte cuando sus valores están definidos nítidamente y difundidos ampliamente, marcan la conducta de los miembros de la organización y se ponderan según su importancia.

Asimismo, es funcional si concede a la organización obtener su misión y cumplir sus metas, motiva y compromete, promueve la integración y origina un ambiente sano de trabajo.

Cambio

El cambio organizacional es el proceso mediante el cual una organización mejora su desempeño, sea cual fuere el tipo de organización (ministerios, organizaciones de productores, organizaciones de investigación o extensión, etc.).

Según Schein (1992 citado por Mulder, 2013) el cambio constituye un proceso de transformación, el comportamiento debe desaprenderse antes de aprender uno nuevo en su lugar. Igualmente reseña que cuando surge una diferencia entre la cultura deseada y la que prevalece, deben realizarse intervenciones culturales. La responsabilidad recae en la alta gerencia apoyada por el departamento de personal, lo que requiere un enfoque integral.

Un logotipo nuevo, estilo corporativo o capacitación al cliente no será suficiente. Es importante **medir resultados** y **recompensar** el buen desempeño.

Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de una persona para: influir, motivar, organizar y realizar acciones para lograr sus fines que involucren a personas y grupos en un contexto de valores. Según Gómez (2002), es la capacidad de influir en un grupo para lograr las metas. Newstrom (2003) alega que es el proceso influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos.

Las características del líder son variadas, diversos estudios del tema han escrito sobre ellas. Este trabajo no pretende abarcar todos los rasgos expuestos al respecto sino una selección de los más importantes e insoslayables, a criterio de sus autores, tanto en líderes individuales como colectivos.

- **Habilidad de utilizar el poder de forma eficiente y responsable.** El líder debe saber redireccionar el poder, sin abusar de este y utilizándolo con responsabilidad. Si actúa autoritariamente se equivocará y perderá su posición.
- **Habilidad de comprender que todos los seres humanos gozan de diferentes motivaciones.** Las fuerzas motivadoras de una persona pueden variar según ocasión y situación. El líder debe entender las formas de actuar de un empleado y sus circunstancias, por tanto, debe prever diferentes tipos de motivación acordes a cada una de las situaciones para conseguir la estabilidad de su grupo.
- **Habilidad de inspirar.** Hay que entender que la capacidad de inspirar es fundamental en un líder que debe inspirar a los miembros del grupo que dirige, ser el referente de los demás.
- **Habilidad de actuar de manera que exista un clima que invite a responder y suscitar a las motivaciones.** El entorno o clima laboral es un aspecto relevante, por este motivo el líder debe ocuparse de mantenerlo en equilibrio y como fuente de motivación.

Tipos de Líderes

Según González (1997) los líderes se dividen en cuatro categorías:

- los líderes de progreso
- líderes de retroceso
- los líderes saboteadores
- los líderes de silencio.

Líderes de progreso: los que contribuyen positivamente a la realización de la tarea.

Líderes de retroceso: los que entorpecen la realización de la tarea.

Líder saboteador: pone resistencia a la tarea, aunque no siempre es seguido por el grupo.

Líderes del silencio: son aquellos sujetos que no hablan, no toman partido y siempre están del lado del poder.

Un poco de historia

Cienfuegos se encuentra entre las primeras ciudades de Cuba con emisoras radiales, la de mayor importancia histórica en la Perla del Sur es **Radio Ciudad del Mar**, nombrada anteriormente **CMHU Radio Tiempo** y en sus inicios **CMHM**.

La emisora Radio Ciudad del Mar (RCM) inició sus transmisiones el 1 de julio de 1936 con el nombre de CMHM, **La emisora del Aceite Martí** (Redacción RCM, 2023).

La ciudad de Cienfuegos, fundada como colonia Fernandina de Jagua el 22 de abril de 1819, se destacó desde sus primeras décadas por ser una zona azucarera por excelencia y la presencia de un poderoso capital comercial en manos de españoles y criollos, más fuerte en las primeras décadas del siglo XX. Por ello, no es sorprendente que Cienfuegos fuera uno de los lugares del país donde nació primero la radio, que servía para la propaganda comercial.

La radio en Cuba apareció el 22 de agosto de 1922 y meses después salió la primera planta radial en la ciudad.

Oficialmente se inicia la radio cienfueguera el 30 de agosto de 1923, con las transmisiones de la 6 BY de José Ganduxe, propietario de la KERMAN eléctrica S.A.

A fines de ese año Cienfuegos contaba con cuatro emisoras que transmitían espacios informativos, musicales y culturales. Una de ellas, la 6 AZ, transmitió en control remoto la retreta de la Banda Municipal desde el parque José Martí y, poco después, una presentación de Sindo Garay, el conocido trovador cubano.

A partir de la década del treinta las plantas locales cambian su identificación por las letras CMH, correspondientes a esta región, así disfrutaría la ciudad de: CMHL, desde 1930; CMHW del **Lente de Oro**, en 1933, actualmente emisora provincial de Villa Clara. Aparecieron, además: CMHJ, CMHA A, CMHX y en el municipio Cruces, la CMHK, **La Casa Virgilio**.

Todas surgieron antes que la antecesora Radio Ciudad del Mar, poseyeron gran importancia cultural e hicieron crecer el gusto por la radio en la región cienfueguera.

En ese contexto histórico, el 1 de julio de 1936 sale al aire oficialmente la CMHM, **La emisora del Aceite Martí**, en el Hotel Unión, uno de los más importantes de la ciudad en ese período. Comenzó a transmitir programas informativos, musicales y culturales con la consabida propaganda comercial. Se presentaron artistas importantes como Bola de Nieve, Rita Montaner, el guitarrista español Vicente Gelabert y poseía espacios como **La Hora de la Cultura Popular** donde profesores destacados de la ciudad ofrecían conferencias sobre figuras significativas de la cultura cienfueguera.

La CMHM, en medio de la competencia con otras emisoras locales, logró buena aceptación en la ciudad, a tal punto que, el 26 de diciembre de 1938, abrió su nuevo local, sita en Prado casi esquina San Carlos, tras ser adaptado el antiguo local de la farmacia Rubín para emisora. Poseía un escenario de doscientas lunetas. Se inauguró con una

revista musical escrita por el artista de la plástica cienfueguero Benjamín Duarte y la participación de Germán Pinelli entre otros artistas. Comenzó así el programa **La Escala Artística** de radioaficionados con gran éxito.

Poco después apareció otra emisora en la ciudad, la CMHO, con una fuerte competencia, pues presentaba artistas de la talla de Pedro Vargas.

La CMHM siguió su historia con la transmisión de programas dedicados a niños, jóvenes y mujeres además del público en general. En sus estudios se ofrecieron conferencias como la dictada por el intelectual y político cienfueguero Carlos Rafael Rodríguez, pero otras emisoras disfrutaban también de mucha aceptación como la CMHJ por la presentación de orquestas como la Aragón, bautizada allí con ese nombre, y las actuaciones de sus **cuadros dramáticos** que ofrecían teatros radiales entre otros dramatizados.

La competencia radial hizo que la CMHM comenzara un período de crisis que culminó con la hipoteca de la emisora y el 20 de febrero de 1946 fue vendida al Partido Socialista Popular y pasó a ser filial de la habanera **Mil Diez**, pero con programas propios.

A partir de esa fecha comienza un nuevo período para la emisora, bastante desconocido en el país, pues esta planta radial mantenía sus espacios musicales, informativos, juveniles, infantiles, algunos con participación del público, y se encadenaba en el horario nocturno con la **Mil Diez** habanera.

Por el clima político que vivía el país, el 21 de agosto de 1947, pero la emisora continuó sus programas habituales.

La situación del país hizo que el primero de agosto de 1948 la CMHM fuera vendida. Sus compradores: Modesto y Roberto Vázquez, habían comenzado y triunfado antes en la CMHJ y desde hacía algún tiempo gozaban de gran éxito en La Habana, en la CMQ. La emisora permaneció en su mismo local, con algunas transformaciones, y se convirtió en la CMHU, **Radiotiempo**, que cambió su frecuencia a los 720 kilociclos en 1949.

En ese período la emisora llegó a alcanzar gran aceptación popular por su programación variada en la cual predominaba la música, muchas veces de estreno exclusivo en el país, las presentaciones en vivo de las principales orquestas habaneras, y una política informativa que criticaba los problemas sociales más acuciantes.

El éxito alcanzado fue tal que sus dueños abrieron con este nombre otras emisoras de **La Cadena Independiente**, como hacían llamarlas en el país. Instalaron para la Radiotiempo cienfueguera nuevos equipos más potentes y una torre. Se escuchaba no solo en Las Villas sino en otros lugares del país y fuera de Cuba. Se decía que, en el Canal de Panamá, Radiotiempo era un faro de orientación para los barcos que cruzaban por allí.

Aunque la CMHJ cienfueguera había eclipsado y se convirtió en una repetidora de Unión Radio, sin embargo, nacieron otras emisoras en la ciudad como Radio Circuito Sur en 1952 y Radio Cienfuegos en 1954. En 1956 apareció Radio Popular. Por entonces, Radiotiempo S.A. inauguró la séptima emisora de la Cadena Independiente: CMHH,

La Onda de la Música, en el mismo local de Radiotiempo. Emisora eminentemente musical y sin anuncios comerciales (Redacción RCM, 2023).

Tras el triunfo revolucionario desaparecieron el resto de las emisoras cienfuegueras excepto Radiotiempo así como los periódicos El Comercio y La Correspondencia, en una ciudad caracterizada desde el siglo XIX por tantas publicaciones periódicas. Hasta 1980 en que apareció **5 de septiembre**, esta región posee escasa presencia en los medios de comunicación.

El primero de enero de 1969 cambia el nombre de Radiotiempo por Radio Ciudad del Mar y en 1976 se convirtió en la emisora provincial de Cienfuegos, tras la primera división político-administrativa.

La emisora creció en trabajadores y a pesar de que las condiciones no eran óptimas para hacer radio, su colectivo elaboró importantes programas y se ganó una notable radio audiencia. En 1978 se inauguró un transmisor de 10 kilos en Palmira y en 1980 otro de un kilo en Aguada por lo que pudo ser escuchada en diferentes lugares de la provincia.

Radio Ciudad del Mar obtuvo premios en los Festivales Nacionales de la Radio desde sus inicios y otros galardones alcanzados por sus trabajadores.

El 5 de septiembre de 1995 se traslada de local para el lugar que todavía conserva, frente al malecón cienfueguero. En 1998 comenzó a transmitir también por FM y cambió sus iniciales de CMHU por CMFL.

En 1999 se celebró en Cienfuegos el Festival Nacional de la Radio y Radio Ciudad del Mar obtuvo el primer lugar como provincia y como emisora provincial. En el año dos mil se reinició la transmisión de veinticuatro horas interrumpida por la crisis del período especial.

El 5 de mayo de 2001 se publica el sitio web de Radio Ciudad del Mar.

En el 2001, 14 y 15 de julio, se transmitió en vivo el Campeonato Mundial de lanchas rápidas Fórmula T-1, **Cuba Armonía Vital, Copa Corona**. Por primera vez en la historia se logró transmitir para el mundo en vivo y en audio real a través del sitio web. Constituyó el primer envío digitalizado en tiempo real en el interior del país.

Radio Ciudad del Mar ha continuado en la preferencia de los oyentes cienfuegueros, en la provincia se inauguraron tres nuevas plantas radiales: Radio Cumanayagua, 2003; Radio Cruces, 2004 y Aguada Radio en el 2005, emisoras que han conseguido premios en los disímiles Festivales Nacionales de la Radio (Redacción RCM, 2023).

Naturaleza cambiante de la fuerza de trabajo

La emisora prosperó en número de trabajadores, y a pesar de que las condiciones no eran óptimas, el colectivo elaboró significativos programas con una notable radioaudiencia.

Niveles de la Cultura Organizacional en la emisora Radio Ciudad del Mar

Nivel 1. Producciones. Artefactos y Creaciones

La emisora posee su eslogan que la caracteriza **Radio Ciudad del Mar, Una Brisa en tu Dial**, así como su logo (Anexo 2)

Tecnología: posee un equipo técnico de consolas en la cabina central de alta tecnología que permite a la institución emitir señal digital a través de su portal web. Asimismo, los estudios de grabación poseen consolas digitales para realizar el proceso de grabación adecuadamente. Sin embargo, la emisora se ha visto afectada por la inexistencia de equipos de climatización, esenciales para garantizar adecuadas condiciones de trabajo y el cuidado de los equipos de sonido internos.

Nivel 2. Valores

El equipo de trabajadores de la emisora provincial Radio Ciudad del Mar posee un alto sentido de pertenencia con la institución, identificados con su finalidad: informar y entretener a los oyentes siempre, desde luego, de acuerdo a la política editorial trazada por el Instituto de Radio y Televisión (ICRT). Valores fundamentales como la responsabilidad y la entrega al trabajo se manifiestan diariamente cuando se realizan los productos radiales que los oyentes disfrutan. Igualmente se aprecia un ambiente laboral agradable a pesar de las dificultades tecnológicas que laceran la comodidad de los trabajadores, sin embargo, en estas circunstancias se perciben sentimientos de profundo compañerismo y solidaridad acompañados de los altos niveles de profesionalidad.

Nivel 3. Presunciones Subyacentes.

Los colectivos de los disímiles programas de la emisora poseen alto nivel de compromiso con los espacios que realizan, aportan desde la experiencia viva al crecimiento de los programas y, llegado el caso, sortean las dificultades que se puedan presentar en el propio proceso de producción radial. Igualmente, es tendencia la superación constante por lo que se labora con personas con varias cualificaciones radiales: directores, realizadores, locutores, actores y musicalizadores de modo que muchos poseen dos o más especialidades en su currículo profesional, por lo que tipo siempre los estudios tendrán a su alcance más de un especialista de cada materia que podrá asumir la responsabilidad de los espacios, grabados o transmitidos al aire directamente.

El proceso de producción radial requiere alto nivel de comunicación entre los colectivos, por la propia dinámica de los programas, aspecto fundamental y que con el paso de los años se ha perfeccionado, hoy se encuentra en un estado próximo al óptimo por el alto grado de relaciones interpersonales, con la ventaja de que algunos de sus integrantes han laborado juntos por más de 15 años.

Liderazgo

En la Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar se experimentan diversas experiencias en cuanto a los líderes, según los departamentos, manifestadas en entrevistas aplicadas a sus trabajadores (Anexo 1). En sentido general, obviando algunas dificultades, los resultados de estas

permitieron apreciar el clima favorable dado por diversos elementos.

- Existe estrecha relación entre los trabajadores
- La comunicación interna fluye adecuadamente dado el nivel de entendimiento que existe entre los compañeros de trabajo.
- La comunicación dentro del departamento como se observa es sinérgica, eficiente en cuanto a la transmisión de mensajes y el entendimiento de estos, por lo que realizan con celeridad todas las tareas.
- Existe adecuada gestión, los líderes el Líderes Legales también son considerados líderes positivos por lo que cuentan con el apoyo de sus trabajadores y pueden realizar una adecuada gestión de sus recursos.
- Estrecha relación entre los periodistas más experimentados, seguidos como líderes positivos, con los nuevos periodistas.
- Los sociodramas de los departamentos permitieron apreciar que los líderes legales coinciden con líderes positivos, influyentes en los colectivos.

CONCLUSIONES

La Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar posee una estructura que, con el paso de los años, ha sabido sortear las diversas dificultades impuestas por el tiempo y las circunstancias.

Posee un colectivo altamente cualificado y comprometido con las labores de realización radial, que a su vez se enfrentan diariamente a la producción con altos estándares de calidad apegados siempre a la política editorial trazada por el Instituto Cubano de Radio y Televisión.

La Emisora Provincial Radio Ciudad del Mar posee líderes que contribuyen diariamente al crecimiento profesional y espiritual de sus trabajadores, y por consiguiente mejor oferta del producto radial entregado a los oyentes.

Radio Ciudad del Mar es, sin duda alguna, una institución de referencia con poco más de ocho décadas de historia radial y casi 96 años de historia de este medio de comunicación en la provincia de Cienfuegos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, K., Vásquez-González, L., & Gómez-Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico *Revista Clío América*, 9(17). <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwim-JOk5fOAAxVtkIkE-HV9pApAQFnoECA8QAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5139907.pdf&usg=AOvVaw1Mk57sq0FZzvfS6M7kwwsn&opi=89978449>
- Guerrero, B. M. A. (2017). La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research Journal*, 2(3), 110-115. <https://dialnet.unirioja.es>

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1542655](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1542655)

Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4).

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004

Pursell, S. (2023). Cultura organizacional: qué es, tipos, elementos y ejemplos. <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>

Editorial Etecé. (2021). Cultura organizacional. Enciclopedia Concepto. <https://concepto.de/cultura-organizacional/#ixzz8BPiQDILI>

Mulder, P. (2013). Modelo de Cultura Organizacional por Edgar Schein. <https://www.toolshero.es/liderazgo/modelo-de-cultura-organizacional-por-edgar-schein/>

Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(2), 61-77. http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf

Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill. https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf

González, P. (1997). El tipo de liderazgo. Psicología de los Grupos. Teoría y Aplicación. <https://www.casadellibro.com/libro-psicologia-de-los-grupos-teoria-y-aplicacion/9788477385240/574067>

Redacción RCM (2023). Radio Ciudad del Mar: 87 años de historia. <https://www.rcm.cu/2023/07/01/radio-ciudad-mar-historia/>

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista.

El siguiente cuestionario posee como objetivo evaluar el funcionamiento de la comunicación interna.

Solicitamos total sinceridad en las respuestas ofrecidas y se garantiza el carácter anónimo.

1. ¿Quién es el líder legal de su departamento?
2. ¿A quién considera como el líder de su departamento? Argumente su respuesta
3. ¿Qué rol juega el líder seleccionado? Argumente su respuesta



Anexo 2. Logo de la emisora Radio Ciudad del Mar.