



TESIS:

**“DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL GRUPO  
CULTURAL DE LA MANCHA A.C. PARA DERIVAR PROPUESTAS  
ESTRATÉGICAS QUE FORTALEZCAN SU POSICIONAMIENTO”**

PRESENTA:

**LIC. MONTSERRAT HERNÁNDEZ RAMÍREZ**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN COMUNICACIÓN  
ESTRATÉGICA Y RELACIONES PÚBLICAS**

DIRECTOR DE TESIS:

**DR. LUIS ROMÁN MIRANDA**

CONSULTANTES:

**DRA. OLIVIA ELIZABETH ÁLVAREZ MONTALVÁN**

**DRA. NEYSI DEL CONSUELO PALMERO GÓMEZ**

**DRA. ANABELA LATABÁN CAMPOS.**

CHILPANCINGO DE LOS BRAVO GUERRERO, JULIO 2019

**ACTA DE APROBACIÓN DE TESIS**

En la Ciudad de Chilpancingo Guerrero, siendo las diez de la mañana del día 1ro de julio de 2019, los profesores: DR. Luis Román Miranda, DRA. Olivia Elizabeth Álvarez Montalván, DRA. Neysi Del Consuelo Palmero Gómez, DRA. Anabela Latabán Campos, fueron designadas por la Academia de la Maestría en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas, para integrar el jurado de la tesis “**DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL GRUPO CULTURAL DE LA MANCHA A.C. PARA DERIVAR PROPUESTAS ESTRATÉGICAS QUE FORTALEZCAN SU POSICIONAMIENTO**”, que presentará la LIC. **Montserrat Hernández Ramírez**, para obtener el grado: de Maestra en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas. Después de examinar el escrito y hacer el análisis correspondiente, los miembros del jurado **aprobaron** la tesis y autorizaron la impresión final de la misma. Una vez que los autorizados satisfagan los requisitos señalados en el Reglamento de Posgrado vigente, procederá la presentación del examen profesional.

**JURADO CALIFICADOR**

DR. Luis Román Miranda  
Director de Tesis

DRA. Olivia Elizabeth Álvarez Montalván  
Consultante

  
DRA. Neysi Del Consuelo Palmero Gómez  
Consultante

  
DRA. Neysi Del Consuelo Palmero Gómez  
Coordinadora de Posgrado

DRA. Anabela Latabán Campos  
Consultante

Chilpancingo Gro, 01 de julio del 2019.  
OFICIO N0.103

**LIC.MONTSERRAT HERNÁNDEZ RAMÍREZ  
PRESENTE.**

A través de este medio, la suscrita, Coordinadora del Posgrado, Maestría en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas de la Universidad Autónoma de Guerrero, me dirijo a ustedes, para hacer de su conocimiento el **DR. LUIS ROMÁN MIRANDA**, ha propuesto el Tema **“DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL GRUPO CULTURAL DE LA MANCHA A.C. PARA DERIVAR PROPUESTAS ESTRATÉGICAS QUE FORTALEZCAN SU POSICIONAMIENTO”**, que, como Trabajo de Tesis para obtener el Título de Maestría en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas, deberá desarrollar de acuerdo a la siguiente estructura:

INTRODUCCIÓN  
CAPITULO I MARCO TEÓRICO  
CAPITULO II MARCO REFERENCIAL  
CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO  
CAPITULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS  
CONCLUSIONES  
PROPUESTAS  
BIBLIOGRAFÍA  
ANEXOS

Los sinodales de Aceptación de Tema han dado su visto bueno, efectuado del día 1ro de julio de 2019, y a partir de la fecha se les concede la impresión del trabajo para la defensa respectiva.

Sin otro particular, me despido de ustedes enviándoles un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**



**DRA. NEYSI DEL CONSUELO PALMERO GÓMEZ**  
COORDINADORA DEL POSGRADO

**DR. LUIS ROMÁN MIRANDA**  
DIRECTOR DE TESIS

## **DEDICATORIA**

Especialmente a De la Mancha A.C. por permitirme ser parte de este proyecto, donde he aprendido el valor del trabajo y el amor por el mismo.

A mi familia por aceptar mis retos y ser parte de ellos.

A todos quienes física o moralmente me motivaron para el desarrollo de esta investigación.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mis principales motores de vida mis padres, hermana, hermanos y sobrinos.

Agradezco también a mis compañeros y compañeras De la Mancha A.C. por su apoyo y disponibilidad en la realización de esta investigación; así como a Irving Marcelo Hinojosa por su apoyo incondicional para la realización de este proyecto y por estar en esta etapa de vida.

Agradezco especialmente a la doctora Neysi Palmero, una guía académica en este proceso y persona admirable, así como a los doctores, doctoras que forman parte del Posgrado quienes nos compartieron su conocimiento.

A la coordinación de Posgrados de la Universidad Autónoma de Guerrero.

A las mujeres exitosas y al Consejo nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), el cual me brindo la oportunidad de adquirir conocimientos y fortalecerme profesionalmente, pero sobre todo por la oportunidad que me dio de conocer amigas y amigos memorables.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	<b>4</b>
1.2.1 La Comunicación Interna. ....	6
1.2.2 Comunicación externa .....	9
<b>1.3 TERCER SECTOR</b> .....	<b>10</b>
<b>1.4 PÚBLICO</b> .....	<b>11</b>
1.4.1 Públicos internos.....	11
1.4.2 Públicos Externos .....	12
<b>1.5 GESTIÓN DE COMUNICACIÓN</b> .....	<b>13</b>
1.5.1 Flujos de comunicación.....	14
1.5.2 Posicionamiento.....	15
<b>CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1 ANTECEDENTES</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2 HISTORIA</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3 MISIÓN</b> .....	<b>19</b>
<b>2.4 VISIÓN A TRES AÑOS</b> .....	<b>19</b>
<b>2.5 ORGANIGRAMA</b> .....	<b>19</b>
<b>2.6 VALORES:</b> .....	<b>19</b>
<b>2.7 POLÍTICAS:</b> .....	<b>19</b>
<b>2.8 SERVICIOS</b> .....	<b>20</b>
<b>CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>23</b>
<b>3.1 OBJETO DE ESTUDIO Y SU JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>23</b>
3.1.1 El problema .....	24
3.1.2 Preguntas de Investigación.....	25
<b>3.2 PREMISA</b> .....	<b>25</b>
<b>3.3 CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS</b> .....	<b>26</b>
<b>3.4 OBJETIVO GENERAL</b> .....	<b>26</b>
<b>3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>27</b>
<b>3.6 TÉCNICAS</b> .....	<b>28</b>
<b>3.6.1.MUESTREO</b> .....	<b>28</b>
<b>CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	<b>30</b>
<b>4.1 ANÁLISIS</b> .....	<b>30</b>
<b>4.2 CONCLUSIÓN</b> .....	<b>42</b>
<b>4.3 PROPUESTAS</b> .....	<b>43</b>
Bibliografía	
Anexos	

## **Introducción**

La siguiente investigación está sustentada por metodología con enfoque etnográfico, donde se realizaron entrevistas de manera interna y externa a los públicos objetivos que están dentro y fuera de la organización, para obtener con ello resultados de donde se pueda derivar propuestas de posicionamiento del grupo, a través de la comunicación organizacional y los flujos que están en la asociación.

Este estudio orienta su investigación a una organización cuyo proyecto se enfoca a la cultura desde una proyección distinta cuyos objetivos fundamentales tienen un fin eminentemente de impacto social.

El primer capítulo encontraremos el marco teórico que fundamenta esta investigación, con conceptos, categorías y subcategorías que nos dan una referencia clara de lo que se está hablando.

En el segundo capítulo se aborda el marco referencial, el contexto de la Asociación histórico y su estado evolutivo que actual.

El tercer capítulo habla sobre el diseño metodológico que se aplicó para obtener los resultados. En esta parte de la tesis es significativa la orientación del método que orienta el estudio donde queda plasmado la orientación de la investigación y los fines que persigue para dar solución al problema y cumplir los objetivos planteados de los cuales se derivan propuestas que permiten valorar y sustentar los logros.

El cuarto capítulo abarca el análisis de resultados donde de una manera orientada desde las categorías y subcategorías se triangula lo alcanzado, en ciertos momentos mediante una discusión que confronta los resultados empíricos con los sustentos teóricos plasmados en el Capítulo I.

Finalmente se proponen las conclusiones que derivan en las propuestas o sugerencias emanadas de la investigación.



# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se desarrollan los referentes teóricos de comunicación organizacional y estratégica, públicos, gestión de la comunicación y posicionamiento, los cuales dan soporte a la realización de la investigación.

## **1.1 Comunicación Organizacional**

Hablar de comunicación implica una serie de definiciones donde las ideas, opiniones se interpretan para compartirse.

Para definir qué es comunicación organizacional primero definiremos el concepto comunicación; Martínez y Nosnik (1988) definen a la comunicación como un proceso para transmitir un mensaje de una persona a otra.

La comunicación se da cuando existen tres elementos fundamentales que son: emisor-mensaje-receptor, cuando estos elementos se unifican conforman comunicación, ahora bien el concepto organizacional lo entendemos como la unión, una comunidad, una estructura, un sistema conformado por personas organizadas, partiendo un poco de este antecedente entendemos entonces que la comunicación organizacional es un medio a través del cual una comunidad organizada se comunica con símbolos y signos, corporales y verbales, es decir, por los tipos de comunicación existentes: verbal, no verbal y oral.

Lucas(1997) plantea que a partir de la necesidades teóricas y prácticas de las organizaciones surge la comunicación organizacional con la finalidad de mejorar las habilidades de comunicación de quienes intervienen en los procesos económicos y en la evolución que se encuentran cada vez más enfocada en la cultura organizacional.

La comunicación organizacional en las empresas según Aquiles y Pulgarín (2008) Inicia en “la década del 40 fue la “era de la información” desde la óptica de la comunicación organizacional, porque se consideraba que la información era determinante para los miembros de una organización, al punto que fue popular el

lema: «un empleado informado es un empleado feliz y productivo», lo que llevó a que las empresas invirtieran en medios informativos impresos de circulación interna, para cumplir con la premisa. “ al transcurrir las décadas la comunicación ha ido transformando las técnicas y metodologías de aplicación en las organizaciones, pues en la actualidad muchos de los avances que se tienen son por la nuevas formas de transmitir información en el empleo de las nuevas tecnologías, además de que muchas de las organizaciones existentes no toman la importancia necesaria de comunicar.

Cuando se habla de que la comunicación organizacional es un ente dentro de una empresa para crear ambientes y climas laborales satisfactorios, lo que a su vez debería ser preocupante para las empresas puesto que la comunicación organizacional favorece el lado humano de toda la organización.

Para Kreps(1995) la comunicación organizacional es el proceso a través del cual los públicos internos pueden obtener información acerca de su organización, menciona también que la comunicación organizacional ayuda a los colaboradores a lograr los objetivos de la misma y de manera individual, pues los logros independientes ayudan a mejorar la eficacia para el cumplimiento de las funciones dentro de la organización.

## **1.2 Comunicación estratégica**

Comunicar apropiadamente la estrategia no resulta un hecho sencillo. Asume los efectos de la suma de procesos que llevan a la concepción de la estrategia en la empresa (pensamiento estratégico); sistematización de la estrategia (planificación estratégica); puesta en práctica (operacionalización), y a partir de ello, la búsqueda de la apropiada y fiel traducción a los auditorios operativos y no-operativos. La organización completa requiere de la transversalidad de la comunicación que expresa la interacción sistémica de las partes. Garrido (2009)

Se habla de la palabra estrategia se conceptualiza principalmente en el ámbito militar, y que en la actualidad estrategias es una metodología a través de la cual las organizaciones pueden coordinar acciones para lograr y mejoría en área correspondiente de la comunicación por medio de estrategias, en toda planificación estratégica existen dos elementos sustantivos que la distinguen, la anticipación y la decisión.

Pasquali (1972) nos dice que la comunicación estratégica se entiende como una metodología que busca comprender las condiciones externas imperantes, coordinar y aprovechar integralmente los recursos internos, diseñar políticas integrales y gestionar planes para desarrollar el conocimiento institucional, fortalecer la competitividad y consolidar la reputación.

Paz y Miño (2017) decía que unas de las causas de la deshumanización es la tecnología y la mala comunicación que se da principalmente en la sociedad; pero Arboleda (2017) une ambos conceptos y menciona que “la nueva era cibernética nos ayuda a comprender y entender paradigmas de la comunicación y otras ciencias, y que son parte del desarrollo de la humanidad”. Nos define a la comunicación y sin embargo concluye que pueden ser un sin fin de definiciones dependiendo de la ciencia e ideas que la estudian.

Al igual Galleguillos (2010) menciona que la importancia de la tecnología en la comunicación estratégica y las relaciones públicas son “conceptos más innovadores y dinámicos”, ya no se trata sólo de revisar los periódicos o mensajes televisivos o de radio si no también de un análisis de visitas y comentarios en las redes sociales.

Comunicación estratégica, por su parte, tiene que ver con los diferentes sistemas no solamente organizacionales sino también sociales, políticos e incluso tecnológicos, educativos y culturales, entre otros. Lo estratégico consiste en considerar a dichos sistemas como unidades complejas e interrelacionadas.

Entendemos entonces que la comunicación estratégica abarca y sin fin de artefactos que influyen socialmente en la organización y fuera de ella, y que en una estrategia se puede llevar a cabo a través de acciones que nos permitan la autoevaluación y evaluación de nuestra organización.

Mintzberg (1994) nos propone cinco tipos de estrategias a través de un esquema, de las cuales menciona que la estrategia emergente no quiere decir que sea buena o mala, está sujeta a los cambios, y nos marca una notable diferencia entre la un plan estratégico y un plan de comunicación, pues, el plan estratégico debe tener objetivos más claros e incluye todo el entorno como se mencionaba anteriormente, pero sin embargo Mintzberg (1994) plantea en el plan de comunicación organizacional que el que se incluya a todo el personal en la organización no quiere decir que la estrategia sea realmente buena y vaya a resultar como se está planeando.

### **1.2.1 La Comunicación Interna.**

Castillo (2006: 194) nos dice que “la comunicación interna es el elemento que permite que los públicos internos de una organización participen en el proceso de formalización y de toma de decisiones mediante la información y la participación.”

En la actualidad podemos observar cómo algunas empresas han quedado estancadas o han sido desplazadas por empresas que le han apostado a la innovación, a la tecnología, pero sobre todo a la importancia de la comunicación con los públicos internos, en ocasiones por falta de confianza y miedo a ser desplazados por otras personas no se permite en los diferentes niveles jerárquicos la toma de decisiones y el aporte de propuestas en los procesos que dan sustento a la empresa ya sea servicio o producto.

Como apuntan algunos autores (Piñuel, 1997: 103 y Hernández, 1991: 268) “la comunicación interna es uno de los elementos más olvidados en la comunicación de las organizaciones.” Derivado a esto la problemática que surge cuando no se toma importancia a la comunicación interna es la escasa receptividad de mensajes; no potencializar a los trabajadores y directivos, fomentar y actualizar los canales de comunicación, la desmotivación, entre otras; y parte de esta problemática surge de dos puntos importantes: primeramente la material que

consiste en que las empresas en muchas ocasiones no cuentan con presupuestos necesario para mantener al personal con perfil que requiere la empresa para mejorar la comunicación, y la segunda es psicológica por que muchas veces las direcciones de la organizaciones no apoyan de manera moral para fortalecer la comunicación, lo que engloba por sí sola el buen clima y ambiente organizacional que se da a través de la convivencia, la comunicación cara a cara, la información a través de los diferentes canales, la eficacia y eficiencia de la comunicación interna en cada empresa para su posicionamientos y como el grado de información aumenta la confiabilidad tanto internamente como externamente.

Existen también parámetros para medir la comunicación interna, a través de los cuales se pueden obtener resultados de cómo se encuentra una organización, haciendo aportes de lo que podría mejorar su comunicación a través de un diagnóstico que no solo consiste en observar, si no en metodologías que ayuden a concluir un proceso y dar propuestas óptimas para comunicar de manera horizontal o transversal, una buena comunicación interna siempre será un beneficio para las organizaciones para hacerlas más exitosas; pues la comunicación interna, no se trata solo de observar los comportamientos, va más allá de su cultura e incluso la manera en que los rumores pueden ser analizados y hasta cierto punto usarlos a favor, saber en qué momento y conocer a cada uno de los colaboradores ayudará a difundir cierto hechos o noticia a través de los “radio pasillos” para crear un clima laboral a través de la comunicación.

Para identificar en qué tipo de comunicación interna se encuentra nuestra organización así como la relación de los colaboradores con los directivos y viceversa; las maneras que existen de transmitir los mensajes y las formas que en ocasiones no observamos a simple vista y que consideramos como parte de las actividades de los directivos, el que no se escuche a los colaboradores, que es un parámetro para medir la comunicación pues el escuchar es una de las habilidades que debería de aprenderse en las organizaciones para mejorar la comunicación a través estrategias de comunicación plasmadas en un plan de comunicación estratégica, para finalmente evaluar su aplicación en la organización.

Las mejores empresas son aquellas que saben absorber las mejores ideas de los empleados y éstas se transmiten a través de una comunicación interna eficiente y eficaz en todos los sentidos y con cada parte de la estructura organizativa.

Castillo (2006) propone herramientas de comunicación interna que muchas de las empresas han implementado para mejorar su comunicación, cada herramienta cuenta con un proceso para su buen funcionamiento en la aplicación con los públicos.

**1. Manual del empleado:** Se encuentran las referencias profesionales e institucionales.

**2. Reuniones informativas:** Se realizan para comunicarse directamente con los públicos internos

**3. Revista o periódico interno:**

Informaciones de contenido social (actividades culturales y deportivas, anuncios de personal, crónicas sobre empleados)

Informaciones de la organización (sobre el sector económico en el que se encuadra, noticias financieras o de producción)

Contenidos relacionados con los empleados (relaciones con el trabajo, promociones, beneficios económicos o sociales).

**4. Revista de prensa:** Es transversal

**5. Círculos de calidad:** se crean pequeños grupos de personas para dialogar temas de la empresa.

**6. Tablones de anuncios:** deben ser visibles, limpios y con buena información.

**7. Buzón de sugerencias:** se estructuran las sugerencias, dudas y propuestas.

**8. Circulares:** se dirigen de manera individual o general.

**9. Entrevista**

Entrevista jerárquica de análisis de informaciones y de valoración de alternativas,

Entrevista jerárquica de transmisión y valoración de información general.

Entrevistas con salto jerárquico:

Entrevista con salto jerárquico oblicuo,

Entrevista de coordinación no jerárquica

- 10. Visita o jornadas de puerta abierta:** este tipo de comunicación puede ser Interna o externa.
- 11. Intranet:** Es una red dentro de la organización que permite la fácil comunicación. Sin embargo se menciona que no en todas las empresas se aplica de la misma manera o logra tener la misma funcionalidad.
- 12. Realidad virtual:** Se trata de crear momentos y espacios, pero pierde el contacto directo con la persona.
- 13. Videoconferencia:** Ahorra tiempo y cansancio personal, pero se debe mantener siempre el contacto cara a cara.

### **1.2.2 Comunicación externa**

La comunicación externa es entendida como todo aquello que se encuentra alrededor de una organización es decir, que va más allá de la zona geográfica, se trata más bien de un sistema donde se incluye a la sociedad, los valores y las costumbres que se encuentran en el entorno, pues la importancia que tiene una comunicación interna va ligada a la importancia de la comunicación externa, no puede ser desplazada cuando el fin de una organización es el beneficio y la satisfacción de su cliente, proveedor y todo público que se encuentra como externo.

La autora Lucina Jiménez (2016) nos dice que “la violencia, el miedo y la inseguridad inciden, retroalimentan o refuerzan las fracturas sociales que cuestionan la gobernabilidad y la posibilidad de una sociedad” Jiménez( 2016). En este sentido podemos decir también que en la actualidad muchas de las organizaciones están propensas a diferentes situaciones del entorno que son ajenas a las mismas y sin embargo afectan directamente a nuestro público externo y la comunicación directa con ellos.



Se habla de que una comunicación externa logra posicionamiento y buena reputación en una organización, cuando se informa y se comunica de manera eficiente y eficaz la organización logra credibilidad y confianza, y esto a su vez le proporciona vínculos y relaciones con instituciones de los diferentes sectores

### **1.3 Tercer sector.**

Según Nosnik (2012) “las organizaciones son creaciones humanas cuyo objetivo es cumplir con propósitos diferentes y especializados para beneficio de la sociedad.

Para Nosnik (2012) la función de las organizaciones que pertenecen al tercer sector es “Captar ahorro nacional e internacional, del sector público y privado para ayudar a crear oportunidades de desarrollo sustentable y vida digna a individuos y comunidades en sus respectivos ecosistemas.”

Sector no lucrativo o tercer sector son las organizaciones que generalmente buscan la manera de obtener sus propios recursos sin necesidad de depender de alguna institución. De acuerdo a Serna y Monsiváis (2009) citados en Gutiérrez (2014:19) refieren:

“El tercer sector...al conjunto de actividades sociales que no están conducidas por el afán de lucro- como en la economía-, pero que tampoco son de carácter estatal. Esta noción se basa en la idea de que diversos bienes colectivos se pueden producir a partir de acciones que no son de carácter mercantil y que no dependen de la autoridad política. Los mecanismos de coordinación ni disposiciones jurídicas, sino normas sociales, como la confianza y reciprocidad.”

Mientras para Wilcox, Cameron y Xifra (2012) el propósito principal de las organizaciones sin ánimo de lucro es servir al interés público. Por definición, las

organizaciones no lucrativas no distribuyen dinero a accionistas o propietarios. Eso no quiere decir que no puedan generar ingresos o tener activos...”

Para los tres autores las asociaciones del tercer sector son independientes, pueden o no generar recursos económicos o humanos, ello depende de los fines y objetivos con los que la asociación ha sido creada.

#### **1.4 Público.**

Para Solano (1988) citado en Martínez (2018:13) “Toda pluralidad de individuos o de grupos que se consideran afectados por la actividad, real o presunta, de una persona natural o jurídica, así como aquellos conjuntos, de carácter inconexo, que surgen como respuesta social a un comportamiento extraordinario o anormal de la misma”

En comunicación el público forma parte fundamental de una organización pues son la base para que la empresa funcione adecuadamente, a pesar de la implementación de las nuevas tecnologías, se requiere de la capacidad y el recurso humano para desarrollar esas habilidades y llevar a cabo actividades que requieren de una comunicación cara a cara.

La interacción con el público siempre será importante, y para ello es importante tener segmentados a los públicos que conforman a la organización, esta segmentación se realiza de manera interna en el cual encontramos a las personas que pertenecen a la organización; el público externo son las personas que no pertenecen a la organización pero interactúan con ella y el público mixto.

##### **1.4.1 Públicos internos**

El público interno es la base principal de una asociación, son quienes toman las decisiones que más convengan a la organización, a cada público interno le compete una actividad, función o diligencia que debe asumirse y respetarse; la

tesis “Auditoría de comunicación interna en el Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios no. 134 en Chilpancingo de los Bravo, Guerrero : un estudio de caso” Martínez (2018:15) dice que el “público interno está integrado por aquellos individuos que de alguna manera militan en la organización, forman parte de su estructura orgánica; aquí se incluyen los directivos, mandos intermedios, empleados en general y accionistas.”

Caracciolo (2011) nos menciona la importancia del público interno quien es el primer transmisor del mensaje de las organizaciones, “ aquella comunicación que va dirigida hacia los empleados de una empresa, pueden determinar el éxito o fracaso en el costoso trabajo que implica la construcción de la imagen positiva” Caracciolo (2011:68)

#### **1.4.2 Públicos Externos**

Caracciolo (2011:66) nos dice que “Conocer a nuestro público objetivo consiste en estudiar , con la mayor precisión posible, quién es, cómo piensa , cómo vive y, sobre todo cómo siente aquel que queremos convertir en nuestro cliente fiel.” La finalidad de determinar e identificar al público objetivo es poder saber a través de esto si se ha cumplido con las expectativas y sobre todo los objetivos de la organización. Menciona Caracciolo (2011:66) “que es importante investigar su perfil psicodinámico como consumidores, su hábitos y actitudes de consumo , frecuencia de uso , variantes de consumo, factores que inciden en la compra imagen y simbología.”

Para Thierry (2010) es sustancial identificar al público objetivo y segmentarlo en primario y secundario, menciona que “ el público meta principal puede comprender un núcleo duro llamado el centro del blanco”.

“El público forma parte de la representación, está ahí , palpitando al unísono en la oscuridad de la sala ; respira, se mueve, se ríe comenta y alimenta su espíritu cuando asiste a un espectáculo de calidad que le retribuye satisfactoriamente la

decisión de asistir , el tiempo dedicado, el precio que pagó por su boleto y las expectativas generadas a partir de la información y recomendaciones que recibió” (Peláez, 2015: 311)

Lucina Jiménez nos dice que necesitamos acuerdos internacionales que favorezcan la creación de redes de ciudades, de artistas, de investigadores, la creación de corredores culturales, de circuitos translocales y de medios comunicativos internacionales, requerimos impulsar la multiplicación de espacios de confluencia virtual o presencial para dar cauce a la creatividad, a la producción artística y al desarrollo de nuevos públicos, de nuevos vínculos entre cultura y sociedad. Jiménez(2005).

Así como en cualquier área de la organización en el ámbito cultural es sumamente importante el público, la formación de públicos es un tema muy contemporáneo ya que el mercado cultural es muy escaso.

### **1.5 Gestión de comunicación**

Un enfoque sistémico de la gestión de comunicación organizacional implica, en la práctica, la realización de un diagnóstico, la selección de acciones, su prueba y posterior aplicación a través de instrumentos, finalizando con la evaluación. Álvarez y Lesta (2011)

Por otro lado Jordan (1996) concibe a la gestión como el acto de dirigir metas, la fusión entre ambas palabras llevadas a la práctica es el resultado de una forma de orientar por él y para el buen funcionamiento a una organización de manera interna.

Ambos autores no hablan de la gestión de comunicación en el primer caso de comunicación organizacional donde parten de un diagnóstico para realizarse en las organizaciones, pero ¿qué es gestión? Lo entendemos como el acto de crear, hacer posible una idea, encontramos infinidad de definiciones sin embargo se habla de que la palabra gestión está estrechamente ligado a la estrategia y por

ende gestión es una forma de poder hacer estrategias de comunicación que permitan el buen funcionamiento y mejoren la calidad de una organización.

Cuando hablamos de gestión de comunicación hablamos de gestionar procesos, es decir, la manera en que se van ejecutando y desarrollando las estrategias, Álvarez y Lesta (2011) nos dicen que la comunicación interna es una herramienta de gestión, por medio de la comunicación interna se puede planificar, gestionar y evaluar un proceso de una estructura organizacional, mencionan principalmente a la comunicación interna por que es un aspecto que actualmente se ha vuelto importante y es un elemento dinamizador donde se pueden encontrar un sin fin de variables e indicadores para medir en el nivel de comunicación en el que se encuentra nuestra organización.

Así como Caracciolo (2011:79) nos dice “ en la gestión de la comunicación los buenos resultados ( conseguir que los públicos de interés para la empresa se formen una imagen positiva de la misma)se logran gradualmente gracias a la constancia y trabajo continuo y no se vale de éxitos instantáneos, ni campañas fugaces.”

Tanto la gestión de comunicación interna como la gestión de comunicación de manera externa es imprescindible para una asociación dado que a través de los procesos de comunicación que existen en ambos casos son una manera de evaluar y estar constantemente mejorando.

### **1.5.1 Flujos de comunicación**

Caracciolo (2011) nos dice que la comunicación en una empresa se establece entre las personas de diferentes niveles jerárquicos, sin importar el tamaño de la misma, si no de las funciones que intervienen en ella.

**Vertical descendente:** Cuando se transmite información desde altos niveles jerárquicos a puestos de menor jerarquía, por ejemplo, del Director de la compañía a un Gerente o a un Jefe de Área.

**Vertical ascendente:** es el caso inverso, es decir cuando la información se dirige, por ejemplo , de un operario a un encargado.

**Horizontal:** se da entre departamentos, generalmente de un mismo nivel dentro del organigrama de la empresa. Fortalece los vínculos interpersonales y promueve una mayor sinergia entre las diferentes áreas de la organización

Para Fernández (2012:79) “la comunicación es un proceso importante en la interacción del grupo . El flujo de información entre los miembros de un grupo, determina hasta un punto la eficiencia del mismo y la satisfacción de sus miembros. “

De acuerdo con ambos autores la comunicación en una organización sin importar su tamaño refleja la eficiencia y eficacia de manera interna, una buena comunicación interna fortalece el clima laboral y evita conflictos entre los miembros. Para Sánchez (2012:47) “las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros, sobre todo cuando el entorno cambia imprevisiblemente. Los comentarios que se escuchan con frecuencia en las empresas acerca de “los problemas de comunicación “ son prueba de su preponderancia laboral.”

### **1.5.2 Posicionamiento**

El posicionamiento es resultado de comunicación entre los públicos y sus procesos de comunicación para Caracciolo (2011:66) “ Una de las mejores armas para lograr un conocimiento concreto de la información es unilateral, pero es la comunicación la verdadera herramienta quien nos ayuda a conocer a nuestros interlocutores, por que no solo nos permite difundir un mensaje sino obtener una respuesta u observar la reacción de nuestro público de interés y nutrirnos de información vital para diseñar una buena estrategia de posicionamiento.”

“Siempre que la empresa hable tiene que hacer referencia al mensaje para incrementar la eficacia de éste y evitar discordancias en los mensaje susceptibles de destruir la coherencia del posicionamiento” Thierry (2010: 161).

El posicionamiento es un mensaje que se encuentra plasmado en la imagen, reputación, actividades de responsabilidad social, publicidad y difusión del mismo, es decir que la comunicación está de manera explícita e implícita para lograr que las empresas se posicionen en niveles estatales, nacionales e internacionales.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO REFERENCIAL**



El presente capítulo contiene los referentes del objeto de estudio: antecedentes, historia, misión y visión, organigrama, valores, servicios, los cuales nos proporcionan el contexto actual de la asociación en la que se realiza la investigación.

## **2.1 Antecedentes**

El grupo Cultural De la Mancha A.C. es una organización de naturaleza perteneciente al tercer sector, se encuentra ubicada en Chilpancingo de los Bravo Guerrero, se conforma jurídicamente por un acta constitutiva.

Según el informe de SEDESOL sobre la situación de pobreza y rezago social (2016), Chilpancingo contaba con 241,717 habitantes en el último conteo en el 2010, año en el que el Grupo Cultural de la Mancha A.C. inicia con el proyecto carpa itinerante de lectura con la finalidad de fomentar la lectura y contrarrestar el panorama de violencia en el Estado de Guerrero, se habla de que a partir de ese momento la inseguridad fue creciendo, tanto que en la actualidad la Capital Chilpancingo de los Bravo es considerada la peor ciudad para vivir, los asesinatos, feminicidios son cada vez más frecuentes y más comunes en el Estado lo que afecta directamente a los distintos sectores como el económico, sector salud, educativo y cultural, “la violencia, el miedo y la inseguridad inciden, retroalimentan o refuerzan las fracturas sociales que cuestionan la gobernabilidad y la posibilidad de una sociedad” Jiménez( 2016).

Su posicionamiento se ha incrementado dentro y fuera del Estado de Guerrero a partir de las giras que ha realizado en conjunto con instituciones del sector público y privado, pese a que en Guerrero la formación de públicos en Chilpancingo de los Bravo en los espacios culturales los públicos no asisten a los evento artísticos por una parte la escasa difusión y por otra que el mercado en Chilpancingo no es muy constante.

## 2.2 Historia

De la Mancha A.C. surge en el 2010 en la Ciudad de Chilpancingo, Guerrero, como una iniciativa para fomentar la lectura y contrarrestar a través de la cultura y el arte el panorama de violencia que golpeaba al estado.

El grupo se conformó por ocho personas: Irving Marcelo, Lilit Córtes, Perla Taimi, Cuauhtémoc Astudillo, Laura Nava, Marvin Marcelo, Sídney y Santiago Marcelo, a partir del proyecto “Carpa Itinerante de Lectura” que consiste en invadir espacios públicos como plazas, alamedas y parques para formar lectores y a la vez formar públicos para la danza contemporánea, la música académica y el teatro, iniciar con el proyecto fue un trabajo duro ya que frente al panorama de violencia, las instituciones no otorgaban fácilmente los permisos y no permitían los accesos a los espacios públicos, fue en el verano 2010 cuando quien se encontraba en ese momento como directora de la Biblioteca Pública del Estado Mara Vicencio les permitió poner las carpas en los espacios de la Biblioteca para realizar las lecturas a los niños y niñas.

Se constituyó jurídicamente el 19 de Julio de 2013, conformado por una estructura organizacional regida por un Consejo Directivo: Presidencia a cargo de Irving Marcelo, Secretaría Lilit Cortes y Tesorería a cargo de Perla Taimi, con comisiones de equidad y género, actividades artísticas, investigación y proyectos culturales, para 2014 se han integrado nuevas comisiones de acuerdo a las necesidades de estructura de la organización.

Desde el 2012 a la fecha ha realizado giras Estatales y Regionales con temas que se han ido adaptando constantemente a los cambios sociales, políticos y culturales del Estado de Guerrero y México, a través de programas como: Alas y raíces, PECDAG, PACMYG, proyectos culturales, Muestras Estatal de Teatro 2017 y 2019, y Teatros Escolar 2018, así como ha tenido a su cargo la producción y operatividad de los festivales y proyectos más importantes del Estado de Guerrero como son: Semana Altamiranista, Festival Afromexicano, Encuentro PACMYC 2018 y Jornadas Alarconianas en su edición 2017,2018.

Ha realizado también convenios con la Universidad Autónoma de Guerrero, SEP y Secretaría de Cultura del Estado.

### **2.3 Misión**

Generar alianzas y estrategias con los distintos sectores organizacionales (gubernamentales, privados y no lucrativos) que contribuyan al desarrollo social y político a través de proyectos e iniciativas culturales, donde se involucre a los diversos sectores de la sociedad.

### **2.4 Visión a tres años**

Posicionarse y consolidarse como empresa cultural, ser de los principales productores y creadores en la escena Nacional e Internacional.

### **2.5 Organigrama**

Elaboración: Montserrat Hernández y Xitlalli Tonantzin Hernández 2018

### **2.6 Valores:**

- Respeto

El respeto es de los valores primordiales para el grupo, le permite la sana convivencia con sus públicos de manera interna y externa.

- Honestidad

Fomentar la honestidad en si mismos, en los niños y niñas, crea confianza y credibilidad.

- Responsabilidad:

Ser responsable de manera personal, con el grupo y sobre todo el trabajo para el público objetivo.

### **2.7 Políticas:**

- No utilizar el nombre de la asociación con fines partidistas o electorales.
- Ser una asociación socialmente responsable.

## **2.8 Servicios**

Foro Escénico De la Mancha: Primer Centro cultural en su tipo, el cual está especializado en procesos escénicos como bastión y ofertando diversos talleres, programas de capacitación y cartelera artística, es el primer proyecto de este formato independiente en su tipo.

Montajes escénicos.

1. Quijote amigo mío
2. Danzas en la luna
3. Ámame, te amé, te amo
4. Cuentos para contar y cantar
5. Un mundo al revés
6. Marcelo & Marcelo
7. Los perros
8. Fractales
9. Gira, gira Nicolás
10. Una Mancha más al tigre
11. Algo llamado ópera
12. 1970 y la noche del porvenir
13. El desdichado en fingir

Proyectos:

1. Carpa itinerante de lectura, tres ediciones.
2. Chapulines Narradores
3. Chilpancingo es mío, dos ediciones.
4. Somos tradición
5. Por ahí va la bola
6. Giras un mundo al revés, dos giras estatales.

## 7. Bibliotecas para todos

### Edición de material de discos

1. Marcelo y Marcelo (2015)
2. Los Salgado (2016)
3. Orgullo Fandanguero (2017)
4. Los Laguneros (2017)
5. Viento en la montaña (2017)
6. Música fúnebre de la Tierra Caliente (2018)
7. Los corridistas de Pueblo Viejo (2018)
8. Por los caminos del Sur (DVD, CD) (2018)
9. Cantos en Náhuatl del Río Balsas (2019)

### Producción ejecutiva de festivales (Programación, producción, logística, difusión y relaciones públicas)

1. Festival Chilpancingo es mío 2015 (Proyecto en colaboración con la Secretaría de Cultura Federal)
2. Encuentro Estatal Pacmyc 2018 (Proyecto en colaboración con la Secretaría de Cultura Federal y Gobierno del Estado)
3. Encuentro Afromexicano 2018 (Proyecto en colaboración con la Secretaría de Cultura Federal y Gobierno del Estado)
4. Jornadas alarconianas 2017, 2018 y 2019 (Gobierno del Estado)
5. Semana Altamiranista 2018 y 2019 (Gobierno del Estado)
6. Festival Toronjil 2018 y 2019 (Gobierno del Estado)

### Renta de servicios profesionales escenotécnicos

1. Renta de audio profesional
2. Iluminación especializada
3. Escenarios

### Talleres de capacitación

1. Cartonería

2. Pintura
3. Teatro
4. Escultura en Barro
5. Música
6. Gestión Cultural
7. Herramientas pedagógicas a través del arte
8. Corridos históricos
9. Juegos y técnicas típicas tradicionales.
10. Talleres de Náhuatl

#### Giras y participaciones Nacionales e Internacionales

1. Participación de Guerrero en el Museo Nacional de Culturas Populares (2015)
2. Proyecto Juego y Aprendo de Guerrero, Técnicas típicas de las artes populares Guerrerenses (2016, gira zona centro, ocho Estados de la República)
3. Participación de Guerrero en el Museo Nacional de Culturas Populares (2015)
4. Los perros (Ganadora de la muestra Estatal de Teatro 2017, gira zona centro, ocho Estados de la República)
5. 1970 y la noche del Porvenir (Ganadora de la muestra Estatal de Teatro 2018, gira zona centro, ocho Estados de la República)
6. Invitado de honor al Festival de Teatro Clásico de Almagro, España, con la obra el Desdichado en Fingir, considerado el mejor Festival de teatro clásico del Mundo.
7. Invitados de honor en el Festival Internacional Cervantino 2019, considerado el Festival más importante de América Latina.

El Grupo Cultural de la Macha A.C. ha realizado intervenciones, proyectos, participaciones artísticas en los 81 municipios del Estado de Guerrero del 2010 a la fecha.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

En el presente capítulo se diseña el método de la investigación y se plantean las orientaciones a cumplir en el proceso investigativo que orienta la investigación hacia la solución del problema planteado y los objetivos diseñados mediante las técnicas propuestas que derivan del método elegido.

### **3.1 Objeto de estudio y su justificación**

Con el diagnóstico de comunicación organizacional se propone que el Grupo Cultural De la Mancha A.C. fortalezca la comunicación para lograr a través de ello una buena relación y posicionamiento con sus diferentes públicos.

Esta investigación está basada en métodos y técnicas cualitativos en la cual las personas puedan comunicar ampliamente las formas, ideas y perspectivas sobre la cultura y su importancia, lo que dará mayor credibilidad y confianza a las propuestas que puedan surgir de esta investigación, pues cualquier idea estará sustentada por teóricos e informante claves que son expertos en el área y que aportaran acciones para la propuesta de estrategias de comunicación organizacional.

Entre las líneas de investigación se encuentra un factor importante que es el público, “la gestión de públicos” de acuerdo a Silvia Peláez ( 2015 ) conocer y segmentar los públicos es una parte fundamental de la organización para poder desarrollar las estrategias que estarán enfocadas a fortalecer el posicionamiento del grupo en la ciudad de Chilpancingo a través de la difusión y promoción de los eventos culturales a partir de la identificación de los procesos de comunicación que se realizan en el Grupo Cultural De la Mancha A.C.

Existen estudios con relación a la comunicación y la cultura, sin embargo hace falta reforzar las relaciones públicas en las organizaciones, no sólo culturales, en general en el Estado se sabe que pocas de las instituciones que pertenecen al sector público, social o privado no cuentan con una Dirección, un departamento donde la comunicación y las relaciones públicas se vean reflejadas de manera consciente, en el sentido de que las personas están en constante comunicación y vinculándose con su alrededor si no que sean a través de métodos y técnicas que



coadyuven en el desarrollo tanto cultural como el área que compete a cada organización, debido a la actualidad que se vive pocas organizaciones, de las 208 que existen en Chilpancingo y que pertenecen al sector social, tienen la intención de trabajar en conjunto con dependencias del gobierno, ellos lo toman a manera de protestas, sin tener en cuenta que estas instancias en muchos de los casos manejan recurso público que pertenece a la misma ciudadanía, y que estos vínculos forman parte de las relaciones públicas y su posicionamiento en el Estado lo que se logra a través de una buena comunicación y una planificación estratégica para la realización de proyectos.

### **3.1.1 El problema**

Los indicadores de la UNESCO (2015:30) señala que “En Guerrero el 51.3% de las personas asistió al menos una vez en un año a actividades fuera del hogar” lo que nos dice que hay una mala oferta o una baja difusión de los eventos que se realizan, en un análisis estadístico de CONACULTA (2010) señalaban que las personas preferían ir al cine que a un evento cultural.

Guerrero es un Estado por excelencia portador de cultura; sin embargo las instituciones encargadas de difundir no le dan la importancia que realmente se requiere, ni las mismas organizaciones que se dedican al quehacer cultural, como menciona Peláez (2015: 234) “muchos de los grupos o compañías esperan que la difusión que hace en las instituciones sea suficiente para que las personas asistan a sus obras”. Este autor hace énfasis en la importancia de tener una campaña de difusión a través de estrategias que permitan llegar al público objetivo.

En el caso de nuestro objeto de estudio el grupo cultural la Mancha A.C es notorio la ausencia de un programa de comunicación orientado específicamente a fortalecer su posicionamiento y reconocimiento social, por lo que es necesario

realizar un estudio que permite reorientar el trabajo mediante la implementación de estrategias de comunicación y relaciones públicas que lo hagan factible y posible.

Desde esta situación consideramos orientar el problema mediante el planteamiento de la siguiente interrogante de la cual podrá derivarse una respuesta factible:

### **3.1.2 Preguntas de Investigación**

#### **General:**

¿Qué estrategias de comunicación requiere implementar el Grupo Cultural De La Mancha A.C. para lograr un posicionamiento favorable ante sus públicos objetivos?

#### **Preguntas específicas:**

¿Cuál es el flujo de comunicación preponderante en el Grupo Cultural De la Mancha A.C., y cuáles son las estrategias de comunicación y que ha empleado para su proyección en el período 2018-2019?

¿Cómo influyen los procesos de comunicación empleados en el posicionamiento del Grupo Cultural De la Mancha A.C.?

¿Cuáles son las características y expectativas socio-culturales de los públicos objetivos del Grupo Cultural de La Mancha A.C.?

¿Cuáles son los medios de comunicación de mayor acceso y preferencia de los públicos objetivos del Grupos Cultural de la Mancha A.C.?

### **3.2 Premisa**

El Grupo Cultural de la Mancha requiere empleo de estrategias de comunicación que le permitan lograr un posicionamiento favorable ante sus públicos objetivos.

### 3.3 Categorías y subcategorías

Tomando en cuenta lo propuesto en la premisa de esta investigación se deslindaron para realizar el presente estudio, las siguientes categorías y subcategorías:

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>
Diagnóstico de Comunicación	Flujos de comunicación
Comunicación estratégica	Comunicación estratégica interna Comunicación estratégica Externa
Públicos	Públicos internos Públicos externos (objetivos)
Gestión de comunicación	Gestión de comunicación interna y externa

### 3.4 Objetivo general

Proponer estrategias de comunicación externa que contribuyan a fortalecer el posicionamiento del Grupo Cultural de La Mancha ante sus públicos externos (objetivos).

### 3.4.1 Objetivo específico.

- Identificar los flujos de comunicación orientados a los públicos objetivos del Grupo cultural De la Mancha para diagnosticar su efectividad A.C.
- Evaluar experiencias más relevantes de debilidades y fortalezas de la comunicación interna durante los años 2014 al 2019.
- Caracterizar al público objetivo del Grupo Cultural De la Mancha A.C.
- Determinar los medios de comunicación accesibles y preferente en el público objetivo del Grupo Cultural De La Mancha A.C.

### 3.5 Diseño de investigación

Esta investigación está sustentada en el diseño etnográfico de **“Estudios de casos culturales**. Consideran a una unidad (grupo, comunidad o ciudad) en función de toda la cultura (sistémicamente), desde su historia y evolución hasta todos sus subsistemas: social, económico y político. “ (Sampieri, 2014)

“Los diseños etnográficos pretenden explorar, examinar y entender sistemas sociales (grupos, comunidades, culturas y sociedades) (Creswell, 2013b, Murchison, 2010 y Whitehead, 2005), así como producir interpretaciones profundas y significados culturales (LeCompte y Schensul, 2013 y Van Maanen, 2011), desde la perspectiva o punto de vista de los participantes o nativos. McLeod y Thomson (2009) y Patton (2002) señalan que tales diseños buscan describir, interpretar y analizar ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas presentes en tales sistemas. Incluso pueden ser muy amplios y abarcar la historia, geografía y los subsistemas socioeconómico, educativo, político y cultural (rituales, símbolos, funciones sociales, parentesco, migraciones, redes y un sinfín de elementos).” (Sampieri, 2014)

El enfoque que se aplica en esta investigación es cualitativo que según Sampieri (2010) “Comprende e interpreta los fenómenos”, es decir que se realizará una interpretación de la comunicación a través de un diagnóstico de auditoría donde

se analicen los procesos de comunicación y la importancia de la aplicación e identificación de los mismos para el desarrollo eficiente y eficaz de una organización que pertenece al tercer sector.

### **3.6 Técnicas**

Las técnicas adecuadas para la investigación y resultados óptimos serán la entrevista a profundidad: se realizarán entrevistas al público interno para conocer sus puntos de opinión sobre la organización y a un público externo que no de un el panorama sobre el posicionamiento de la organización.

Observación participante: que consiste en ver detenidamente cada aspecto que se encuentra en el grupo, la manera de saludarse y hablarse; otra técnica serán entrevistas: se elaborará una guía de tópicos que nos permitirá realizar la entrevista a cada integrante de la asociación así como la intimidad y la honestidad en las respuestas.

Documentos, registros, materiales y artefactos: esta técnica será importante pues se buscarán documentos que nos rectificaran como es la comunicación a partir de su conformación jurídica.

Evaluación de experiencias personales: Es importante lo que opina y piensa cada persona, saber cómo cada integrante a vivido su proceso en la organización.

#### **3.6.1.Muestreo**

No probabilístico: Pues consiste en un diagnóstico que permitirá realizar propuestas a la organización, a través de experiencias vividas y resoluciones de conflictos desde fundadores hasta la actualidad.

Se aplicará un entrevista a profundidad al público interno este consistirá en tres directivos, conformado por Presidente y secretaria, y tres colaboradores que llevan cuatro, seis y ocho años en la organización a partir de su fundación.

Se aplicará observación participativa con los públicos internos y externos para documentar aspectos que sirvan para la triangulación de la información.

<b>Nombre</b>	<b>Cargo o función</b>	<b>Antigüedad</b>
Persona A	Coordinador de actividades artísticas	Ocho años
Persona B	Escenógrafo.	Ocho años
Persona C	Presidente	Ocho años
Persona D	Coordinador de Foro De la Mancha	Seis años
Persona E	Secretaria	Seis años
Persona F	Actriz	Cuatro años

*Tabla 1. informantes clave*

# **CAPÍTULO IV**

## **RESULTADOS**

El presente capítulo contiene los resultados y análisis que se obtuvieron del objeto de estudio a partir del diseño metodológico, así como la conclusión final y las propuestas que derivan de la investigación.

#### **4.1 Análisis**

Se realizó una entrevista a tres directivos y tres colaboradores del Grupo Cultural de la Mancha A.C., además de la observación participativa de manera interna y externa con el público objetivo, lo cual fue determinante para obtener los siguientes resultados:

##### **Comunicación organizacional De la Mancha A.C.**

La comunicación organizacional en el tercer sector ha estado desfasada principalmente en un Estado donde la violencia, discriminación, entre otros, son factores que alteran la comunicación con el exterior, de manera que el hecho de implementar el diálogo en la vida de una organización resulta complejo puesto que las costumbres, valores y cultura con las que la organización trabaja está muy inmersa en su ser y no permiten adoptar nuevas estrategias de comunicación, existen también casos donde la comunicación se encuentra pero de manera implícita, es decir, que se encuentran en la organización estrategias y acciones de comunicación que se implementan sin ninguna sistematización o metodología y que sin embargo les funcionan.

En la entrevista con el directivo y colaboradores que conforman el Grupo Cultural De la Mancha A.C. pudimos observar además de sus respuestas como es la comunicación organizacional que mantienen para lograr con ello resultados que se ven reflejados en sus proyectos, su comunicación tanto interna como externa se ve obligada a cumplir con una serie de políticas y valores por el hecho de ser una asociación cultural comprometida con la comunidad.

El grupo está conformado por artistas escénicos, músicos, promotores culturales, comunicólogos, psicólogos e investigadores. Es así que constantemente realizan capacitaciones de manera personal o grupal.



La asociación tiene nueve años, inició con una finalidad y en el camino han adoptado un nuevo modelo de gestión implementando en este mismo algunas de las acciones de comunicación que permiten vincular y relacionarse con sus distintos stakeholders.

En la entrevista al director del grupo nos mencionó: que se habla de un *“modelo de gestión cultural mixto, basado en el modelo Catalán de Gestión Cultural donde las organizaciones son agentes que gestan procesos sociales y económicos fomentando la economía creativa y a su vez el desarrollo social. Las formas de financiamientos son en coparticipación entre capitales privados y públicos. Cambiar el paradigma de desarrollo cultural a cultura para el desarrollo”*, es decir que una institución sea pública o privada puede solicitar los servicios y que no sea propiamente una obra de teatro, esta manera de gestión surge a partir de observar las necesidades internas y externas en las que se encontraba la organización.

### **Comunicación interna**

En la entrevista al directivo y colaboradores De la Mancha A.C. se les pregunto acerca de su canales de comunicación, su efectividad, y sus relaciones entre compañeros, a partir de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados: podemos decir que la Asociación tiene una comunicación interna informal y horizontal de acuerdo a Caracciolo (2011), donde la comunicación fortalece los vínculos interpersonales y promueve una mayor sinergia . Los medios de comunicación que más utilizan para comunicarse internamente son WhatsApp, Facebook, correo electrónico, llamada telefónica, en las entrevistas a los colaboradores dijeron sentirse cómodos con los medios que utilizan para informarse.

Los colaboradores dijeron que las relación entre ellos siempre es de respeto hacia el trabajo y sus compañeros mismos; que a pesar de existir una buena relación de amistad, ser muy cercanos y saber solucionar los problemas el colaborador B comentó que *“en ocasiones quedan muchas cosas pendientes , y no se llega a analizar todas las cosas”*; es decir que hace falta fortalecer la comunicación a la

hora de las opiniones pues mencionó uno colaborador C entrevistado que *“cada que ocurre alguna situación que puede ocasionar la inestabilidad interna del grupo se habla de manera personal en un primer acercamiento con el director y en caso de ser necesario se realiza una reunión de manera grupal”*, de acuerdo con Gary Kreps (2008) la comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización.

Para una buena comunicación interna es primordial saber y conocer de que manera son las relaciones interpersonales, como menciona Sánchez(2012) en Blake y Haroldsen(1984:49) *“la interacción tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas y en la pueden utilizarse los cinco sentidos con retroalimentación inmediata”*.

En entrevista mencionó el director de la Asociación *“las relaciones interpersonales han sido siempre una de las cosas, que mejor hemos tenido a forma general, conflictos siempre los hay, pero son conflictos creativos creo yo, no son trascendentales, ni personales.”* En relación a observación participativa los integrantes conviven mucho tiempo por lo que podría ser por una parte una ventaja y a su vez una desventaja en el sentido de que fortalece la comunicación, la amistad y el compañerismo, pero al verlos pasar tanto tiempo juntos, se ve un cansancio energético, al notar esto se preguntó a un colaborador A Que pensaba sobre la comunicación con sus compañeros dijo que era *“Regular”* y mencionó que *“Hay buena emisión de las opiniones, pero en algunas ocasiones no hay buena recepción del mensaje entre sus compañeros”* mientras que un colaborador B comentó que era *“Buena, pero buscaría fomentar una mayor cooperación entre todos los integrantes.”*

Si bien, en entrevista a los directos y miembros de la Asociación nos hablaban de dos días en su vida laboral, cuando trabajan con horario de *“oficina”* y cuando trabajan en lo *“artístico”*, en la observación participativa vimos que su horario es muy flexible, sin embargo deben respetarse cuando se han acordado verse a una hora en algún lugar, la impuntualidad era una debilidad que se encontraba en el FODA, su disciplina mejoro y si alguien no llega, o tiene algún problema de retraso lo avisa con anticipación; comentaba un directivo *“yo veo en el grupo que existe*

*una confianza entre ellos, debo reconocer que siempre que se deben resolver problemas, son resueltos, de manera que todos queden satisfechos, son muy cercanos.”*

Nos comentaba un colaborador C que *“si algo está mal con alguien lo externamos, lo platicamos, constantemente tenemos reuniones para hacer balances mensuales, semanales, trimestrales, cada seis meses al año, constantemente estamos valorando y bueno obviamente creciendo juntos.”*

A través de la observación y las entrevistas coincidimos en que una de las herramientas de comunicación interna que se encuentra en De la Mancha A.C. son las reuniones en las cuales tratan puntos: de planeación anual, de nuevos proyectos, elaboración y evaluación de los mismos, así como para dar información relevante sobre la situación actual de la organización y la delegación de nuevas funciones o seguimiento a las mismas.

## **Cultura**

Internamente la comunicación es considerada de Clan de acuerdo con Cameron y Quinn (1999) la cultura de Clan es flexible, destaca el desarrollo humano, la participación de los colaboradores de manera interna, el trabajo y compromiso de cada integrante de la organización con la misma.

La comunicación en el Grupo De la Mancha ha influido de manera que se han mantenido durante nueve años en proyectos colaborando con instituciones y de manera independiente, siendo a través de la gestión y relaciones públicas como realizan sus enlaces con escuelas y directivos de instituciones públicas o privadas y del mismo tercer sector coadyuvando en la reconstrucción del tejido social

En las entrevistas con los integrantes de la Asociación Civil De la Mancha A.C. destacan los valores como el respeto, la solidaridad, la participación y el trabajo en equipo, los miembros y directivos consideran que el diálogo hace la unión y que es además lo que les diferencia de otras asociaciones o grupos culturales pues sus conflictos por mínimos que sean los resuelven en el momento y dialogando, consideran que estar unidos los hace tener *“visión y objetivos en común”* que

además del amor al arte, compartir sus ideas los hace crecer como personas y como grupo.

De acuerdo a la entrevista coincidieron también en que desean ser una empresa consolidada y líder en el mercado cultural, lograr un posicionamiento a nivel Estatal, Nacional e Internacional, a pesar de sus fortalezas hay habilidades o amenazas que se deben evitar o contribuir a fortalecerlas por lo que identificamos también la cultura de tipo Adhocrática por la orientación hacia los stakeholders, consiste no sólo en lo interno, los público externos son de mucha importancia en esta organización, la iniciativa, la creatividad y asumir los riesgos son valores que definen a la Asociación.

Fey y Denison (2003) el tipo y las dimensiones de cultura la organización cuenta con: el involucramiento, consistencia, y adaptabilidad, de acuerdo a las entrevistas realizadas De la Mancha A.C. es una organización que trabaja en la construcción personal de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana, considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia en todos los ámbitos, poseen la habilidad de lograr acuerdos y realizar las actividades que les corresponden en cada proyecto, es una organización que se adapta al entorno y a las situaciones sociales que requieren atención tratando de aprender y observar cada día de personas y lo que los rodea para entender las necesidades y satisfacciones.

### **Comunicación Externa**

La comunicación externa en un factor importante para la asociación, todo proyecto plantea un público objetivo con la finalidad de dar atención al mismo.

Es fundamental comunicar de manera correcta para lograr la asistencia del público a los eventos culturales; la asociación en conjunto con otros sectores han trabajado para la formación de públicos y sin embargo no ha sido suficiente ya que no ha existido un seguimiento en cada estrategia aplicada a través la cual se pueda medir y valorar la efectividad, además de que cuando se ha logrado una meta en asistencia, cualitativa y cuantitativa es por la emisión correcta de los

mensajes que comunican en este caso a través de los medios de comunicación que existen en el estado así como al diseño e imagen de la publicidad.

A partir del 2014 De la Mancha se ha involucrado con organizaciones públicas y privadas para cubrir sus necesidades en cuestión de cultura y artes, así como con promotores culturales de diversas regiones de Guerrero, comentó en entrevista el director "pero no es suficiente, buscamos formar redes en Guerrero y otros estados para redoblar esfuerzos, esperamos lograrlo a la inmediatez"; puesto que no ha sido fácil establecerse como empresa cultural en el Estado por lo que se han buscado estrategias para gestionar los proyectos en los que se involucren distintos stakeholders y a su vez se busca generar trabajo para los mismos y mantener al equipo interno, entre los servicios con los que cuentan actualmente son: **Montajes escénicos** donde atienden a públicos infantiles, jóvenes, adultos y adultos mayores. La estructura se conforma a partir de un director, promotor, actores y actrices, diseñador gráfico, vestuarista, escenógrafos, musicalizadores, iluminadores y un responsable de las relaciones públicas y la comunicación para la difusión de esta actividad.

**Producción de festivales** que consiste en una estructura bien definida puesto que cada persona corresponden responsabilidades que deben ser cumplidas en tiempo y forma ya que de ello depende la satisfacción del cliente; esta estructura se conforma por un programador, productor, jefes de foro, coordinador de relaciones públicas y comunicación, técnicos. Los festivales pueden ser gestionados de manera independiente o a través de instituciones públicas o privadas.

**Estudio de grabación** en esta actividad se mantiene tras la comunicación con los proveedores que maquilan el material discográfico, el proceso de comunicación a va desde el contacto con el cliente, los diseños de arte, los ensayos, grabaciones y masterización del disco para continuar con la maquila y entregar finalmente al cliente el producto.

**Proyectos culturales** dentro de los proyectos culturales la capacidad de gestión y comunicación es muy importante puesto que depende mucho de ello para poder obtener los resultados esperados en la primera fase que consiste en la elaboración del proyecto, posteriormente la aprobación del mismo y la aplicación de los objetivos planteados en el proyecto.

Uno de los colaboradores comentó en entrevista que con esas *“acciones financian otras iniciativas sin fines de lucro para la población más vulnerable.”* Además de eso hoy cuentan en algunos proyectos con el apoyo institucional que desde el inicio se buscó pero no con mucho éxito, *“fue difícil, principalmente el primer año, pero con el paso del tiempo y arduo trabajo se han ido abriendo muchas puertas”* agregó el colaborador A.

Entre las instituciones con que se involucran son Secretaría de Cultura, Universidad Autónoma de Guerrero (principalmente la Coordinación de asuntos de género), H. Ayuntamiento de Chilpancingo, Biblioteca Pública Central, Programa Nacional de Lectura, Secretaría de Educación y Salud de Guerrero. La relación con estas instituciones y a través de las gestiones y el trabajo el crecimiento de la asociación en las giras estatales y nacionales que han realizado ha sido de tal manera que su visión es ser una empresa cultural posicionada a nivel Estatal, Nacional e incluso han pensado en el posicionamiento a nivel Internacional, comentó un colaborador en entrevista que son *“un grupo más fortalecido, buscamos tener más proyectos que hacer y volvernos locos por más trabajo. Personalmente quiero seguir formándome.”*

A través de la observación participativa podemos aportar que los procesos de comunicación a través de las gestiones y el trabajo que realizan han logrado un posicionamiento en Chilpancingo y a nivel Estatal, coincidieron en la entrevista que el trabajo que realizan lo hacen con gusto, con respeto y sobre todo son muy honestos lo que les ha permitido trabajar en colaboración con otras dependencias y personas ajenas al proyecto.

## Segmentación de públicos

Una organización, al diferenciar sus públicos en empleados, accionistas, proveedores, clientes, gobierno, instituciones financieras, etc., no está diferenciando diversos grupos de personas, sino que está identificando diferentes posiciones en relación con ella, que desarrollarán unos roles específicos para cada posición, lo que llevará a que tengan intereses particulares en función de dichos roles de público. Capriotti (2013)

Capriotti nos menciona la importancia de los públicos en las organizaciones, y el cómo debemos tomar en cuenta a los públicos una vez identificados, para el desarrollo de nuestra organización.

El perfil de una organización es creado por el público pues será el que nos dará los atributos que mejor definen a nuestra organización obteniendo como resultado el posicionamiento bueno o malo de la organización, además de que nos proporcionará los parámetros dentro del mercado y el punto en el que nos ubicamos de nuestro análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. (FODA).

Cada vez resulta menos complicado conocer a nuestro público, estableciendo estrategias para llegar a ellos a través de las redes sociales, donde podemos darnos a conocer o seguir cada uno de nuestros servicios.

Mencionó el director de la asociación: *“Nuestros públicos, nos han dado una idea del gran desarrollo que se ha obtenido en los últimos años”*

La segmentación de públicos en el Grupo de la Mancha A.C. está considerada de la siguiente manera:

Público Interno	Público Externo	Público Mixto
<b>Presidente del consejo</b> <b>Secretaria del consejo</b> <b>Tesorero del consejo</b> <b>Vocal 1</b> <b>Vocal 2</b> <b>Dirección de Foro escénico</b> <b>Coordinación Artística</b> <b>Departamento de Formación y capacitación</b> <b>Departamento de programación</b> <b>Dirección de comunicación y Relaciones Públicas</b> <b>Departamento de promoción y difusión</b> <b>Departamento de política y gestión</b> <b>Departamento de Vinculación y logística</b> <b>Dirección de planeación y producción</b> <b>Departamento de proyectos sociales</b> <b>Departamento de masterización.</b>	Cliente Proveedores Comunidad Gobierno Medios Educativos	Medios de comunicación Familia Proveedores

Tabla 2. Segmentación de públicos. ( Elaboración propia )



## **Público objetivo**

El grupo de la Mancha A.C. cuenta con una estructura organizacional, donde esta es reflejada de manera implícita puesto que existen funciones asignadas de manera grupal para cada proyecto de acuerdo a la magnitud del mismo, la difusión es fundamental para la formación de públicos sobre todo a partir del surgimiento de las redes sociales donde jóvenes y adultos nos encontramos repletos de información, las personas somos más visuales es importante saber cómo estructurar un mensaje, un video, un cartel o flyers pues de ello depende que el objetivo se cumpla. Durante la estancia en la asociación civil De la Mancha A.C. que inició en el mes de noviembre de 2017 a diciembre de 2018, se realizó la observación participativa a través del cual se obtuvieron resultados interesantes, desde la participación de público interno con el externo, se observó que su público es variado y de acuerdo a las actividades que realizan se clasifican en tipo

- Entrada General= Niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos y personas de la tercera edad.
- A= Evento para primeras infancias que va desde los 4 años a 12 años  
Nivel de escolaridad: Preescolar y Primaria
- B= Para adolescentes con edad de 12 a 15 años aproximadamente.  
Nivel de escolaridad: Secundaria
- B15= Eventos para edad de 15 años hasta 18 años  
Nivel de escolaridad: Preparatoria
- C= Mayores de 18 años hasta los 60 o más años de edad.  
Nivel de escolaridad: Licenciatura, posgrado, doctorado.

Se pudo observar en algunas actividades realizadas como los talleres de verano y obras de teatro que presenta la asociación que con frecuencia asisten a los eventos culturales un público que va desde los seis años hasta los 60 años de edad, también se les realizaron preguntas breves como: ¿Cuál era su profesión o a que se dedicaban? Entre ellos respondieron que estudiantes, abogados (as), médicos (as), enfermeras (os), arquitectos (as), promotores y gestores culturales,

amas de casa, psicólogos (as), comunicólogos (as), funcionarias (os), y en su mayoría maestros(as) de alguna institución o jubilados, la asistencia en género es variable, en personas con capacidades diferentes varia de acuerdo al espacio estructural, pues en el Foro Escénico De la Mancha no cuentan con rampas para el acceso a personas con sillas de ruedas, sin embargo existen otros espacios culturales donde sí están estos accesos.

De acuerdo al público objetivo el mejor día para asistir a alguna actividad artística en su mayoría es sábado y/o viernes, que son los días que tienen mayor tiempo libre para invertir en actividades artísticas.

### **Canales de comunicación y su difusión**

Para la asociación los medios de comunicación son los aliados principales para poder llegar a su público objetivo, los colaboradores y directivos entrevistados valoran la importancia de estos canales como funcionales y efectivos para lograr una eficiente y eficaz comunicación con su público,

- Radio
- Redes sociales: Facebook y YouTube.
- Prensa escrita
- Perifoneo
- Flyers y carteles

Al preguntarle al público objetivo a través de qué medios se enteraron de las actividades destacaron las redes sociales principalmente Facebook, siguiendo la radio y el perifoneo que realiza el grupo Cultural en las colonias, sin embargo aportaron también que las actividades que se realizan en Chilpancingo requieren más difusión, con anticipación de tiempo y con mayor alcance pues a veces no se enteran de los eventos dado que la publicidad es emitida un día antes, así mismo que estas actividades artísticas sean continuas.

Para la asociación es de vital importancia conocer los medios más utilizados por su público objetivo, a través de la observación participativa los medios que más emplean son Facebook donde pagan publicidad desde \$50 a \$100 pesos con uno o dos días de anticipación, la publicidad vía whatsapp donde eligen a los destinatarios creando una lista de difusión para poder enviar sus flyers o videos, y la radio donde los miembros del grupo Cultural asisten con frecuencia a radio UAGro, en entrevista uno de los colaboradores agregó que *“Las estrategias de difusión, aparte del foro, implementar técnicas de venta como lo son playeras, vasos, tazas, y souvenirs, que sirvan a la gente y adquieran al ir a las giras o presentaciones”*

## **4.2 Conclusión**

De los resultados anteriores concluimos que el Grupo Cultural de la Mancha A.C. es una asociación que dentro de sus procesos ha estado implícitamente la comunicación organizacional, sin embargo hace falta sistematizar la gestión de la comunicación en sus diferentes etapas y con sus públicos tanto de manera interna como con el público objetivo; esto es importante pues ayuda a evaluar el estado en que se encuentra la organización, la comunicación interna dentro de la asociación es fundamental por lo que conocer cada parte y aspecto que conforman el grupo, desde sus valores y cultura hará que la organización este más identificada con su contexto, pues un mensaje claro interno será bien expresado de manera externa, esto a su vez estará reflejado en el proceso de difusión y promoción, donde de acuerdo a las entrevistas son de los puntos más débiles que tiene la organización debido al corto tiempo de su publicidad, se debe tener bien definido al público objetivo, es cierto que de acuerdo a los eventos implica edades, sin embargo hay cuestiones que no se han tomado en cuenta en valoración al público que la asociación espera, hace falta un estudio del mercado de las personas que han asistido a los eventos, tanto en gustos, preferencias y sentimientos, saber si se están cubriendo las necesidades del cliente y si están satisfechos con los servicios y la manera de ofrecerlos.

### 4.3 Propuestas

#### 1. Documentar los procesos de comunicación Del Grupo Cultural De la Mancha A.C.

**Público Objetivo:** Interno

**Canal de Comunicación:** Archivos impresos y digitales.

**Finalidad:** Sistematizar las actividades y el modelo de gestión que se implementa en la asociación, para compartir y evaluar con el público objetivo las metas y fines planteados, así como fortalecer la gestión cultural en el Estado a través de organizaciones del tercer sector.

#### 2. Renovar e integrar nuevos perfiles

**Público Objetivo:** Interno

**Canal de Comunicación:** Organigrama

**Finalidad:** Asignar y designar funciones específicas de acuerdo a las áreas establecidas en el organigrama, en búsqueda de la renovación constante de los socios para contribuir a la actualización con nuevos perfiles para potenciar la asociación con ideas jóvenes y motivadoras.

#### 3. Capacitación y actualización constante de comunicación y marketing

**Público Objetivo:** Interno

**Canal de Comunicación:** Reuniones, talleres, cursos.

**Finalidad:** Conocer el mercado cultural que se difunde y promueve a través de los canales de comunicación más actuales y su funcionalidad en el entorno, fortalecer la profesionalización individual y grupal.

#### 4. Código de ética e imagen de los integrantes

**Público Objetivo:** Interno y externo

**Canal de Comunicación:** Documento impreso y digital.

**Finalidad:** La opinión pública es importante para las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES), a través de código de ética o conducta se establecerán y

fomentarán valores, cultura y formas de actuar dentro y fuera de la organización, para lograr un alto posicionamiento es importante lo que la sociedad escucha y ve, una buena imagen personal y de manera grupal ayudará a fortalecer la comunicación con sus distintos stakeholders.

## **5. Registrar la marca.**

**Público Objetivo:** Interno y externo

**Canal de Comunicación:** Documento

**Finalidad:** La imagen de una asociación depende no solo del logo, y los artefactos que puedan estar implícitos o explícitos en una organización, el registro de la marca otorgará a la asociación un posicionamiento a nivel nacional que le permita a su vez generar condiciones económicas y de voluntariado a través de diferentes estrategias de difusión: redes sociales, medios impresos, souvenirs, entre otros.

## **6. Fortalecer los Flujos de Comunicación**

**Público Objetivo:** Interno y Externo

**Canal de Comunicación:** Oficios, invitaciones.

**Finalidad:** La comunicación informal es símbolo de confianza, sin embargo en una organización es importante fortalecer la comunicación formal a través de oficios membretados de motivación, invitación o para convocar a eventos culturales, esto dará mayor confianza al público externo e interno haciendo saber así lo importante que es la asociación y la formalidad del evento o actividad a la que se convoca.

## **7. Evaluar la estrategias difusión**

**Público Objetivo:** Externo

**Canal de Comunicación:** Informe anual

**Finalidad:** La cultura está en constante transformación los modelos de comunicación y difusión que se usaban hace cinco años son obsoletos, tomando como factor constante el análisis de los públicos contemporáneos los modelos de

difusión deben contar con un perfil evolutivo, derivado de los procesos tecnológicos, sociales y culturales.

## **8. Establecer y sistematizar un protocolo de crisis de comunicación**

**Público Objetivo:** Interno

**Canal de Comunicación:** Archivo impreso y digital.

**Finalidad:** Lograr un posicionamiento pone en evidencia pública todo el quehacer o actividad que se realiza en las organizaciones, las metas y objetivos pueden verse amenazadas por diferentes tipos de situaciones, accidentales, naturales entre otros, la asociación debe estar preparada ante cualquier situación de crisis, en el Foro Escénico de la Mancha es importante considerarlo para el control interno y externo a diferentes escalas y niveles de la situación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Álvarez Alejandro, Lesta Laura, (2011), *Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización*, palabra clave, Volumen 14 Número 1, 1-20, Málaga, España.

Arango, Fernando A., y Pulgarín Luisa F., (2011) *Origen y la evolución de la comunicación organizacional en Antioquia, a partir del testimonio de algunos de sus protagonistas.*, Colombia, Colombia, Corporación Universitaria Lasallista

Arboleda Naranjo René, 2017; Revista Razón y Palabra: Vol. 21 Núm.2\_97,México  
<http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/891/pdf>

Blake y Haroldsen(1984), *Taxonomía de conceptos de comunicación*, México, Nuevomar

Capriotti, P. (2013) *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga, España. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

Capriotti P. (2009) *Branding Corporativo, fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago, Chile. Andros Impresoreså.

Caracciolo, Nadia (2011), *Comunicación para PyMES cómo y por que invertir en una gestión de prensa*, Buenos Aires, Argentina, lectorum- Ugerman de Lectorum S.A.

Castillo Antonio, (2006), *Las relaciones públicas internas como factor de gestión empresarial*, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad de Málaga

Fernández, Carlos, (2012), *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas S.A de C.V.



Galleguillos, Luis, (2010), *"Relaciones públicas: Reflexiones y Desafíos"*. Santiago, Chile, Quebecor World Chile S.A,

Garrido F.J., 2009, *Comunicación estratégica*, Barcelona España, Gestión 2000  
Gutiérrez, J Elizabeth, (2014), *Tesis Las relaciones públicas en las organizaciones de la sociedad civil de Guerrero fundación ingeniería por-educación un estudio de caso*, Maestría, Universidad Autónoma de Guerrero, Chilpancingo de los Bravo, Guerrero.

Hernández Sampieri, R. (1991). Medios de comunicación en las organizaciones, En: Fernández Collado, C. *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas p. 245-274.

Hernández Sampieri Roberto (2010), *Metodología de la investigación 6ta. Edición*, México, D.F., McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Hernández Sampieri Roberto (2014), *Metodología de la investigación 6ta. Edición*, México, D.F., McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Jiménez Lucina ,(2016). *Arte para la convivencia y educación para la paz*, México, Fondo de Cultura Económica.

Jiménez Lucina ,(2005). *Políticas Culturales*, San Salvador Bahía, Brasil, Cooperación Euroamericana.

Jordan, H. (1996). Control de gestión. Documentos del DEADE. MÉxico

Kreps, Gary (1995) *La comunicación en las organizaciones*, USA, Addison-Wesley Iberoamericana

Lucas Marín, A. (1997), *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Barcelona, Bosch.

Mantecón Ana Rosa . Enero- Junio 2017 , Insumos culturales. Mexicali- México. vol. III, núm. 5

Martínez, J. Alejandro, (2018), *Tesis Auditoría de comunicación interna del Centro de Bachillerato Tecnológico, Industrial y de Servicios No. 134 en Chilpancingo de los Bravo, Guerrero: Un estudio de caso.*, Maestría, Universidad Autónoma de Guerrero, Chilpancingo de los Bravo, Guerrero.

Martínez, Alberto, Nosnik, Abraham. (1988). *Comunicación organizacional práctica*. México, Editorial Trillas.

Mintzberg, Henry, (1994) *Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, Simon and Schuster

Nosnik , Abraham (2012), *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas S.A de C.V.

Ordeix Enric, 2009. *“Relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna.”*España, AIRP.

Pasquali, Antonio. (1972). *Comunicación y cultura de masas*. Caracas, Monte Ávila Editores.

Paz y Miño Samantha, (2017), *Revista Razón y Palabra*; Vol. 21, Núm.4\_99.

<http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1023/pdf>

20/03/2018

Peláez Silvia,(2015), *Espectáculos escénicos, producción y difusión 2da. Edición*, México, Tipográfica S.A. de C. V.

Piñuel Raigada, J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis, .

Rivera, Alix, Rojas, Luis, Ramírez, Fanny y Álvarez(2005), *La comunicación como herramienta de gestión organizacional*, Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales, Año 1, No. 2 , Venezuela

Sánchez, Salvador R., (2012), *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas S.A de C.V.

Sanromán-Aranda, Morales-Vega, Ruiz-Reynoso. 2017,Revista Razón y Palabra. Vol. 21, Núm.4\_99.

<http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1014/pdf>

18/03/2018.

Santillana, J. R., 2003,*Auditoría interna*, Naucalpan de Juárez, México, Educación Superior Latinoamericana

Secretaría de Desarrollo Social (2016),*Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2016*, Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Desarrollo Regional.México.

Thierry, Libaert,(2010), *el plan de comunicación organizacional* , México DF.,LIMUSA S.A de C.V.

Wilcox, Dennis, Cameron, Glen, Xifra Jordi (2012), *Relaciones Públicas estrategias y tácticas 10ª edición*, Madrid, Pearson educación S.A.

# **ANEXOS**



**Nombre:**

**Edad:**

**Profesión:**

**Lugar de origen:**

1. ¿Cuánto tiempo llevas en el Grupo Cultural de la Mancha?
2. ¿Como es el recibimiento de los nuevos integrantes?
3. ¿Cómo inicia este proyecto?
4. ¿Quiénes han formado parte de este proyecto?
5. ¿Cómo son las relaciones interpersonales con tus compañeros?
6. ¿Cómo es la comunicación con tus compañero, compañeras?
7. ¿Cuáles son sus medios de comunicación?
8. ¿Como se ha mantenido el grupo durante estos ocho años?
9. ¿Podría contarnos su experiencia o algún recuerdo dentro del grupo?
10. ¿Hay alguna fecha conmemorativa que celebren dentro del grupo?
11. ¿Las actividades que realizan te motivan a seguir dentro de este proyecto?
12. ¿Cómo te ves dentro de 3 años?
13. ¿Qué implementarías o que cambiarías del grupo?
14. Describe ¿Cómo es un día normal en el grupo De la Mancha A.C?
15. Si el grupo fuera un animal ¿Que animal seria? ¿Por qué?



OBSERVACIÓN PARTICIPATIVA INTERNA

Mes	Relación entre compañeros	Relación con públicos externos	Estructura	Valores	Observaciones
Noviembre 2017					
dic-17					
ene-18					
feb-18					
mar-18					
abr-18					
may-18					
jun-18					
jul-18					
sep-18					
Oct. 2018					
Nov. 2018					
ene-19					
feb-19					

*Anexo 2. Guía de evaluación de observación participativa del público interno.*



OBSERVACIÓN PARTICIPATIVA EXTERNA

No.	RECIBIMIENTO	Edad	¿A que te dedicas?	¿Cómo te enteraste de las actividades?	¿qué recomendarías al grupo?

Anexo 3. Guía de evaluación de observación participativa del público Externo.



*Anexo 4. Reunión de planeación anual 2019. En el Foro Escénico De la Mancha A.C.*