



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE MATANZAS
“CAMILO CIENFUEGOS”
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
SUM MARTÍ**

**TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL**

**TÍTULO: PLAN DE ACCIÓN PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA
EN EL HOTEL PUNTARENA EN VARADERO.**

Autora: Nelvys Triana Almeida.

Tutor: Msc. María de Jesús Jarel Valdés.

Matanzas, 2010.

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Yo, Nelvys Triana Almeida, declaro ser la única autora de este Trabajo de Diploma. Por lo que, según las facultades que me son otorgadas, autorizo a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” a hacer uso del mismo, tanto en ella como en cualquier otra institución del país, con la finalidad que se estime necesario.

Firma

DEDICATORIA

- A mis padres que me educaron en el amor a la vida y a la patria.

- A mi esposo por su apoyo incondicional en todo momento.

- Al Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz por su magnífica contribución al turismo y al desarrollo económico de nuestro país.

- A mi familia por toda la comprensión y ayuda en los momentos más difíciles, en especial a mis padres.

AGRADECIMIENTOS

La gratitud es el más legítimo pago al esfuerzo ajeno, además de necesaria es hermosa; por tanto le agradezco:

- A mi tutora, María de Jesús por su guía, sus conocimientos y por la confianza depositada en mí para el desarrollo del tema.
- A Victoria Verrier por sus sabios conocimientos y por todas las sugerencias y aliento que siempre me inspiró.
- A Elba Julia, por su apoyo y perseverancia.
- A Aylín, por su profesionalidad y su ayuda incondicional en cada momento de la investigación.
- A todos los especialistas y trabajadores del Hotel Puntarena por su colaboración, en especial a su gerente general.
- A todos los profesores de la Sede Universitaria por sus enseñanzas y por la confianza depositada, en especial a William.
- A Dayanet por toda la amistad y por el empeño en la realización de esta investigación.

RESUMEN

La presente investigación persigue como objetivo elaborar un Plan de Acción para el mejoramiento de la comunicación interna en el Hotel Gran Caribe Club Puntarena, del Ministerio del Turismo. Se realizó un estudio de comunicación interna para detectar las principales deficiencias en esta área.

Este Trabajo de Diploma es una investigación de tipo mixta, donde son identificados y evaluados los principales problemas que presenta el Hotel relacionado con la comunicación interna. Este estudio sirve de base al determinar y aplicar acciones que permitan mejorar este aspecto.

El trabajo se divide en tres capítulos, el primero se dedica a los referentes teóricos de la comunicación, el segundo abarca el diseño metodológico de la investigación y los resultados de la aplicación de los métodos. En el tercero se presenta el Plan de Acción para el mejoramiento de la comunicación interna de la instalación hotelera.

ÍNDICE

CONTENIDOS	Páginas
Introducción	1
Capítulo I.- Fundamentación teórica.	6
1.1 Consideraciones generales sobre la comunicación.	6
1.2 Características de los diferentes niveles de comunicación	8
1.3 La comunicación organizacional.	10
1.4 Variables que intervienen en la comunicación interna.	16
1.5 Cultura Organizacional.	18
1.6 Ética.	20
1.7 Fundamentos del Periodismo.	21
1.8 Diseño de Comunicación Visual.	22
Capítulo II. Estructura metodológica y resultados de la práctica. Propuesta de un Plan de acción para el mejoramiento de la comunicación interna en el Hotel Puntarena en Varadero.	24
2.1 Características del Turismo en Cuba.	25
2.2 Caracterización del objeto de estudio.	29
2.3 Caracterización Comercial.	30
2.4 Dimensiones e indicadores de la comunicación interna.	31
2.5 Métodos utilizados.	33
2.6 Características de la muestra.	33
2.7 Análisis de los resultados de la investigación.	39
2.8 Descripción del Plan de Acción	42
2.9 Plan de Acción para el mejoramiento de la comunicación en el Hotel Puntarena.	47
Conclusiones	48
Recomendaciones	49
Bibliografía	
Anexos	

INTRODUCCIÓN

El mundo está cambiando a una velocidad sorprendente, la realidad de ayer difiere mucho de la de hoy, por lo que adecuarse a los cambios que en él se producen requiere de la capacidad de prepararse y evolucionar constantemente para estar acorde a las transformaciones.

Las empresas, como es lógico, no están exentas de este fenómeno, sino que paradójicamente se ven profundamente afectadas por él. Cuba no es una excepción a la regla, por el contrario, la compleja situación económica que en los últimos años ha vivido el país, así como la necesidad de competir en el mercado mundial, han hecho que la empresa cubana haya tenido que cambiar a una velocidad vertiginosa.

El turismo en Cuba después de 1959 cambió radicalmente, gracias al triunfo de la Revolución Cubana. Más allá de la connotación histórica, la metamorfosis experimentada por el turismo cubano durante el pasado medio siglo fue significativa, se vinculó el pueblo a las instalaciones hoteleras y ellas no sólo se pusieron al servicio nacional sino también internacional, posteriormente se desarrollaron estrategias para su perfeccionamiento y desarrollo.

En esta época Fidel Castro expresó: “No tenemos muchas cosas, no somos una nación industrializada; tenemos algunas desventajas en algunas cosas, pero en este aspecto, en turismo, tenemos una gran cantidad de ventajas: tenemos mar, tenemos bahías, tenemos playas, tenemos aguas medicinales de todas clases, tenemos montañas, tenemos caza, tenemos pesca en el mar y en el río, y tenemos la mejor temperatura del mundo...No tenemos ninguna duda sobre lo que el turista encontrará aquí. Nosotros esperamos mucho del pueblo, no porque tenga una gran cultura todo el pueblo, ya que realmente no ha habido en Cuba suficientes escuelas para que todo el mundo supiera leer y escribir, ahora sí tendremos las escuelas necesarias; pero nuestro pueblo es un pueblo noble y hospitalario, y la más importante condición es que nuestro pueblo no odia a nadie, nuestro pueblo ama a los visitantes y hace que nuestros visitantes se sientan aquí como en su propia casa”¹

¹ Castro Ruz, Fidel. Discurso pronunciado en el Acto de apertura de la vigésimo novena convención del “ASTA” celebrado en el Teatro Blanquita, 19 de Octubre 1959.

Posterior al Período Especial², Cuba comenzó a desarrollar una nueva etapa en el turismo, se abrieron nuevas instalaciones en distintos puntos geográficos del país y con ello se mejoraron los ingresos económicos del Estado. Los distintos grupos hoteleros comenzaron a recibir grandes cantidades de visitantes y con ello se mejoraron y especializaron los técnicos cubanos.

El turismo hoy es una de las actividades que más contribuye a la globalización internacional tanto por el capital, como por el tránsito mismo de las personas de un país a otro, como la contribución de divulgar ideas, necesidades, productos de carácter internacional y no menos a la contribución de la amistad entre los pueblos.

La comunicación es un factor imprescindible dentro de este cambio, no sólo con sus públicos externos sino hacia adentro, hacia sus trabajadores que son los que hacen posible su existencia, es por ello que los estudios de comunicación interna en los últimos tiempos, se han incrementado aceleradamente, pues es necesario lograr que se sientan vinculados realmente a su empresa para de esta manera transmitir una buena imagen, que sea real, respaldada por una sólida identidad.

En el Hotel Puntarena, como en el resto se trabaja bajo la concepción de elevar los índices de comunicación, y teniendo en cuenta esas indicaciones directivas del Ministerio del Turismo se decide emprender esta intervención investigativa.

Cabe también resaltar la necesidad de fortalecer la cultura comunicativa de los líderes para que puedan utilizar la comunicación interna como el recurso estratégico que es enfocado en el direccionamiento, la coordinación y la adaptación de la organización a las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Además, hay que referirse al mejoramiento continuo, que requiere no solo de la obtención de la información de los clientes, sino también de la adaptación de la organización a dichos requerimientos y para ello necesita el fortalecimiento de la comunicación entre las áreas y los equipos de trabajo.

Existe la necesidad en la práctica de dotar a los directivos, a través de un proceso de superación continua, de todas las bases teórico-prácticas esenciales, a fin de

² Período que se originó en Cuba a partir de la desaparición del campo socialista en los años noventa del siglo pasado.

aportarle las herramientas que le permitan la comunicación acertada entre ambas partes.

El análisis realizado permite a la autora de esta tesis presentar el siguiente **problema** científico: ¿Cómo mejorar la comunicación interna en el Hotel Puntarena en Varadero?

De este problema se deriva el **objeto** de la investigación que está centrado en la comunicación interna.

El **campo de investigación** se enuncia como la comunicación interna.

La investigación se propone como **objetivo** principal elaborar un Plan de Acción para mejorar la comunicación interna en el Hotel Puntarena en Varadero.

Por las características de la investigación, la autora decidió utilizar preguntas científicas que orientarán el desarrollo de la misma enunciándolas de las siguientes formas.

- 1- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos que sustentan la comunicación interna en el Hotel Puntarena en Varadero?
- 2- ¿Cuál es el estado actual de la comunicación interna en el Hotel Puntarena en Varadero?
- 3- ¿Qué elementos deben integrarse en un Plan de Acción para fortalecer la comunicación interna en el Hotel Puntarena en Varadero?

Las **tareas investigativas** planteadas para el desarrollo de esta indagación son las siguientes:

1. Determinación de los fundamentos teóricos que sustentan la comunicación interna en el Hotel Puntarena en Varadero.
2. Diagnóstico del estado actual de la comunicación interna en el Hotel Puntarena en Varadero.
3. Elaboración de un Plan de Acción para el mejoramiento de la comunicación interna en el Hotel Puntarena en Varadero.

La autora pretende con este trabajo elaborar un Plan de Acción, con el objetivo de mejorar la comunicación interna en el Hotel Puntarena que le permitan resolver las deficiencias que se encuentran en el trabajo diario de la instalación hotelera.

Se utiliza el método filosófico dialéctico-materialista como método general, pues permitirá estudiar el fenómeno en su propio desarrollo y orientará a la autora en la utilización de métodos y procedimientos para comprender la esencia del problema planteado con un carácter integral, su enfoque multifactorial, su carácter objetivo y su condicionamiento, dadas las formas de utilizarlos dentro de la sociedad donde se desarrolla el individuo y fueron empleados los siguientes según su nivel:

Nivel Teórico.

- Inductivo-deductivo.
- Analítico-sintético.
- Histórico-lógico.

Nivel Empírico.

- La observación.
- La encuesta.
- La entrevista.

El Trabajo de Diploma está estructurado en: Introducción y dos capítulos subdivididos por epígrafes, las conclusiones, recomendaciones, la bibliografía consultada y los anexos.

El primer capítulo, tiene como objetivo exponer los fundamentos teóricos y metodológicos generales que sirven de punto de partida a la solución del problema científico. En él se hace un análisis de las consideraciones generales sobre la comunicación, se detallan las características de los diferentes niveles de la comunicación, las variables que intervienen en la comunicación interna.

Al redactar el segundo capítulo fue necesario reflejar la estructura metodológica de la investigación, el resultado de los métodos utilizados, las características de la muestra y de su objeto de estudio y finalmente el análisis de los resultados de los

instrumentos aplicados en la investigación y se presenta el Plan de Acción para el mejoramiento de la comunicación interna del Hotel Puntarena.

La ejecución de este Trabajo de Diploma tiene como aspecto novedoso, el hecho de que es uno de los primeros intentos en el Hotel de fortalecer la comunicación interna para lograr una eficiente atención al cliente mediante acciones comunicativas con un basamento científico y que pueden enriquecerse con otras propuestas que se hagan en la instalación.

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

1.1 Consideraciones generales sobre la comunicación.

La comunicación es un proceso vital en el desarrollo de los individuos, y de las sociedades. Con el desarrollo de los medios de comunicación masivos, que se produjo fundamentalmente a finales del siglo XIX y principios del XX los investigadores comenzaron a estudiar de cerca el fenómeno.

En primer lugar se puede explicar cómo se manifestaban los procesos comunicativos. Los estudios sobre este tema coincidieron en un presupuesto básico, y es que en cada proceso comunicativo siempre va a estar presente al menos un emisor, un mensaje, un canal y un receptor³. El emisor transmite la información que va a contener el mensaje, que viajará por un canal determinado hasta llegar al receptor. Este modelo es puramente transmisivo por lo tanto alejado de una comunicación donde tanto emisor como receptor tengan la misma importancia, pero sirve como punto de partida para indagar sobre cómo fue evolucionando en el transcurso del tiempo.

En la primera mitad del siglo XX, el norteamericano Harold Lasswell desarrolló una teoría que explicaba, en su criterio, el proceso de comunicación. Sus presupuestos pertenecen al llamado paradigma transmisivo de la comunicación⁴, y propone que "...una forma apropiada para describir un acto comunicativo es responder a las siguientes preguntas: ¿Quién dice? ¿Qué? ¿Por qué canal? ¿A quién? ¿Con qué efecto?"⁵

Esta teoría presume que todo emisor tiene siempre una intencionalidad en su comunicación, además se plantea que todos los mensajes producen efectos en el receptor. Al decir de Schulz se trata de "un emisor activo que produce el estímulo y una masa pasiva de destinatarios que atacada por el estímulo, reacciona...".⁶ La comunicación en esta concepción, viaja en un solo sentido de emisor hacia receptor

³ Davara, Francisco Javier: Estrategias de Comunicación de Marketing. Dossat, 2002.

⁴ Este paradigma entiende la comunicación como transmisión de información. Presenta el proceso comunicativo de forma unidireccional, es decir de emisor a receptor en un solo sentido, acentuando en los efectos que se desean sobre el receptor donde este adopta un carácter pasivo. Manual de Relaciones Públicas. Colectivo de autores. EDT.Logos, 2002.

⁵Lasswell, Harold en Wolf, Mauro: La investigación en comunicación, Ediciones Paidós, Barcelona, 1987, Pág. 14.

⁶Citado por Wolf, Mauro: La investigación en comunicación, Ediciones Paidós, Barcelona, 1987. Pág. 14.

y es vista fuera del contexto que rodea a los personajes que intervienen en ella. Pero dejando de lado las limitaciones que presentan los presupuestos de Lasswell, su importancia radica en que por primera vez se presta atención al proceso de la comunicación en sí, y aún se utiliza, sobre todo en los medios de comunicación masivos, por la manera tan simple en que explica el proceso comunicativo.

Por supuesto esta fue apenas la primera teoría que ha sido enriquecida y completada a través de los años. En las escuelas que le siguieron se le atribuye al receptor un papel mucho más activo; puesto que la comunicación va más allá de la simple transmisión de información a un receptor pasivo dispuesto a recepcionar íntegramente el mensaje tal y como lo envía el emisor. La comunicación se trata de una interacción donde los involucrados intercambian, mediante palabras, gestos, miradas o incluso el silencio; pasando por sus conocimientos, sus vivencias, sus emociones, en fin su individualidad.

Luís Ramiro Beltrán señala que el fenómeno comunicativo es un “proceso de interacción social democrática, basada en el intercambio de signos, por el cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación”⁷. Este concepto entiende la comunicación como acción participativa⁸, donde el emisor y receptor van a formar un conjunto integrado, y cada uno de ellos intercambian sus roles, es decir el emisor es a la misma vez receptor y viceversa.

Según el criterio de Beltrán se trata del intercambio de signos, de compartir no de imponer. Esto dicho de manera sencilla por Antonio Pascuali podría traducirse como “...la relación comunitaria humana que consiste en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad”⁹

Fernández Collado plantea que “para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencias idénticas, de aquí que los

⁷Beltrán, Luis Ramiro, citado en Rayza Portal y Milena Recio: Comunicación y Comunidad. Pág. 19.

⁸La comunicación como acción participativa es otro de los paradigmas comunicativos; responde a un cuerpo teórico-práctico llamado Comunicación popular- Educativa-Participativa-Alternativa; esta tendencia se desarrolló por primera vez en América Latina durante la década del 70.

⁹Pascuali, Antonio citado por Leyli Rodríguez Bravo. Tesis de Licenciatura Evolución de la Publicidad de Habanos. La Habana, 2005.

símbolos del mensaje tengan significados más o menos distintos para cada uno de los comunicantes”¹⁰. El criterio de Goldhaber es muy similar: “la comunicación es un proceso altamente personal gobernado por interpretaciones únicas de los mensajes humanos”.¹¹

Atendiendo a estas definiciones la autora de la investigación considera que la comunicación es la interacción que se establece entre los individuos que comparten, mediante cualquier canal comunicativo, información sobre diferentes contenidos, teniendo en cuenta sus vivencias, conocimientos y experiencias, así como el contexto social, político y económico en que se desenvuelven.

La comunicación está presente en el más mínimo de los actos de los seres humanos por lo que el estudio de esta ciencia social se hace extremadamente complejo debido a la cantidad de criterios, puntos de vista, objetivos e intereses que influyen. Dentro del campo de la comunicación, en aras de lograr una mayor objetividad en el estudio del mismo se pueden diferenciar varios niveles, necesarios para el trabajo que se propone realizar en esta tesis.

1.2- Características de los diferentes niveles de la comunicación.

La comunicación se diferencia por varios niveles determinados por las personas que intervienen en el proceso y en el contexto donde esta se manifiesta. Cada nivel posee características distintivas, aunque no existen aislados sino que forman un todo íntegro cuyo resultado final es el proceso comunicativo.

Hielen McEntee propone cuatro niveles: la comunicación intrapersonal, la comunicación interpersonal, la comunicación en Grupo pequeño y la comunicación en público.¹² A su vez propone diez variantes de estos cuatro niveles.

- Comunicación interpersonal, cara a cara.
- Comunicación intragrupal, cara a cara.
- Comunicación intergrupala, cara a cara.
- Comunicación en público, cara a cara, de individuo a grupo.
- Comunicación interpersonal por un medio interpuesto.

¹⁰Fernández Collado, Carlos: La comunicación en las organizaciones. Edi. Trillas, México, 1991. Pág. 19

¹¹Goldhaber, Gerald M. Comunicación Organizacional Pág. 93.

¹²Citado por González Morales, Julio César. Ambos autoexpresión y comunicación interpersonal en la organización. Edi. Logos, La Habana, 2005.Pág. 22.

- Comunicación intragrupal por un medio interpuesto.
- Comunicación intergrupala por un medio interpuesto.
- Comunicación en público, de individuo a Grupo por un medio interpuesto.
- Comunicación en público, de un Grupo pequeño a uno masivo por un medio interpuesto.

A la clasificación anterior, otros autores le agregan un nuevo nivel. Según Gerald R: Millar, por ejemplo, propone los siguientes niveles: comunicación intrapersonal, comunicación interpersonal, comunicación por pequeños Grupos, comunicación pública y comunicación masiva.¹³

Dentro de las organizaciones se manifiestan todos estos niveles, pero debido a los objetivos que persigue este trabajo, se ha planteado la elaboración e implementación de un Plan de Acción dirigido a un público interno; se va hacer hincapié en los niveles interpersonal y el de pequeños Grupos, puesto que son los que tributan de forma directa a la comunicación interna de la organización.

La comunicación interpersonal es aquella que se establece entre dos personas. Esta es un tipo de comunicación que fundamentalmente se produce cara a cara, en la que cada uno de los participantes compromete todos sus sentidos. González Morales ve a la comunicación interpersonal como un “intercambio de puntos de vista personales para la solución de las cuestiones que se presentan en la organización y en la vida cotidiana”.¹⁴

El propio autor, para diferenciar la comunicación interpersonal del resto de los niveles se basa en el siguiente criterio “ella consiste en una relación entre personas, actores individuales que intercambian contenidos subjetivos personales. Estos contenidos suelen ser de muy diversa naturaleza: percepciones, datos, definiciones, juicios, sentimientos emociones, deseos, vivencias, valores, planes de acción, etc.”

¹⁵En la comunicación interpersonal intervienen otros elementos de naturaleza extralingüística, como son la entonación, los gestos, las posturas o los movimientos corporales de los actores que intervienen en el proceso.

¹³Citado por González Morales, Julio César: Comunicación interpersonal, criterios para una definición, En Comunicación Social, selección de textos. Compilador. Luis Viera. Edi. Félix Varela, La Habana, 2003. Pág. 13.

¹⁴González Morales, Julio César. Ambos autoexpresión y comunicación interpersonal en la organización. Edi. Logos, La Habana, 2005. Pág.31.

¹⁵ Ídem. Pág. 29.

Se tiene, igualmente, la comunicación grupal. Siguiendo los criterios de González Morales se plantea que la comunicación grupal se trata de “un Grupo de personas, altamente desarrollado, que comparten un fin importante para todos y que realizan una actividad conjunta para alcanzarlo”.¹⁶

Si el Grupo es pequeño las pautas comunicativas se acercan a la de la comunicación cara a cara y si es grande, su estructura puede llegar a parecerse a la comunicación colectiva. González Morales propone algunas de las condiciones que debe reunir el Grupo:¹⁷

- Propósito definido y compartido por todos los integrantes.
- Metas claras que regulan el comportamiento de los miembros.
- Visión de futuro elaborada de conjunto.
- Valores, conceptos y juicios compartidos.
- Normas de funcionamiento conocidas, tomadas siempre en cuenta.
- Roles bien identificados y flexibles.
- Comunicación autoexpresiva.
- Relaciones interpersonales constituidas como una fuerte red.
- Unidad, confianza, fuertes sentimientos de pertenencia.
- Liderazgo participativo y adecuado a la situación.

La atención a los grupos dentro de las empresas ha alcanzado gran importancia debido a su papel intermediario entre la organización y el individuo particular, por lo que se realizan estudios sobre el funcionamiento de las organizaciones y sus dinámicas internas en aras de lograr cohesión y buen funcionamiento es de vital importancia tener en cuenta a los grupos que en ella se desarrollan.

1.3 Comunicación Organizacional.

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir

¹⁶ Ídem. Pág. 39.

¹⁷ Ídem. Pág. 40.

en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

Horacio Andrade Rodríguez, define a la comunicación organizacional como la disciplina que se interesa por “la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y su medio”¹⁸. Pero la comunicación organizacional es mucho más que una disciplina, está presente en la vida de cualquier organización, de hecho, según nuestro criterio, es vital para la misma, permite conocer cómo funciona, y sobre todo permite mejorar las relaciones, tanto dentro de la empresa como de esta con su público lo que permite cumplir con los objetivos que esta se perfila. Esto a largo plazo conlleva al buen funcionamiento de la empresa y fortalece su identidad.

Se puede precisar como un intercambio de mensajes que se produce dentro de la organización, intercambio que puede llevarse a cabo a través de las vías formales establecidas para ello o utilizando las informales. Igualmente, el intercambio que se produce entre la organización y el entorno que la rodea va a formar parte de la comunicación institucional.

Según Goldhaber: “La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, que incluyen cuatro etapas de elaboración y mantenimiento”.¹⁹

El texto de Gerald Goldhaber es básico a la hora de analizar, diagnosticar y revisar métodos para la correcta lectura de los estados comunicativos-organizacionales de

¹⁸Andrade Rodríguez, Horacio: Hacia una definición de la comunicación organizacional en: Carlos Fernández Collado: La comunicación en las organizaciones. Edi. Trillas, México, 1991. Pág. 30.

¹⁹Carrasco Juan. Organización de empresas y administración del personal. Editorial Index Madrid. 1981, Pág. 24.

una institución. Su aporte más valioso, acorde al criterio de la autora, es la división que realiza en las etapas de elaboración de una estructura comunicativa organizacional: mensaje-red-interdependencia y relación.

El propio Andrade Rodríguez propone una nueva definición muy interesante, aunque un poco limitada en su concepción, pues ve a la comunicación como: “conjunto de técnicas y habilidades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se da entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos” .²⁰

Dentro de estos conceptos se debe mencionar, por lo abarcador del mismo, el de Irene Trelles, donde planteó que: “La comunicación organizacional es parte integrante del proceso de construcción de significados entre los miembros de una organización dentro de la realidad”²¹. Aquí se tiene en cuenta la construcción de significados comunes necesarios para el buen desenvolvimiento de una organización dentro de la realidad que le rodea y que hasta cierto punto le impone su dinámica.

Se puede concluir diciendo, que la comunicación organizacional integra el proceso de la construcción de significados comunes para el beneficio y entendimiento de los miembros de una organización con el fin de lograr los objetivos que esta se propone dentro de determinado contexto mediado por la realidad que se le impone.

En cuanto a la forma en que se establece la comunicación dentro de la organización, se han desarrollado diferentes concepciones o escuelas que van desde la clásica organización rígida, mecánica hasta una nueva institución donde todos sus elementos se relacionan y se complementan de manera coherente.

Para realizar un breve comentario sobre los principales presupuestos de cada escuela se recibirá el apoyo del capítulo primero del libro Comunicación Organizacional, Selección de lecturas, compilado por Irene Trelles.

Una concepción muy primaria sobre la comunicación en la organización nos la brinda la escuela mecánica. En ella se ve la comunicación, una vez más, como

²⁰Idem.Pág. 31.

²¹Trelles Rodríguez, Irene. Citado por Lic. Tomás Rodríguez Maguana. Tesis de Maestría: Gestión de la comunicación interna en el Instituto Nacional del niño y la Familia. La Habana 2006.

transmisión de información; transmisión esta que fluye por los canales formales de la institución, los cuales prevalecen por encima de los informales. La comunicación que predomina en este tipo de enfoque es la descendente, de jefe a empleado.

Esta escuela mecánica, también llamada clásica no enfatiza en la atención al receptor, implantando una distancia de poder entre la dirección de la empresa y sus subordinados. La retroalimentación, de igual forma no va a ser de un especial interés en un enfoque donde los mensajes son generalmente los mismos, provocando la reducción del sistema de comunicación. Las organizaciones que se forman bajo esta concepción van a tener como características comunes la poca flexibilidad, la ineficiencia y la estaticidad, debido a la rigidez de criterio y su imposibilidad de adaptarse a las cambiantes condiciones del mundo actual.

Opuesta a la idea mecanicista del primer enfoque, la escuela psicológica se centra totalmente en el receptor. El sujeto productivo es calificado como ser social según la estructura de la escuela de las relaciones humanas. Linda Putnam, señala que este enfoque explica “los entornos informacionales en los cuales los individuos se encuentran insertados, y el rango de estímulo al cual responden usando una variedad de filtros conceptuales”.²²

La escuela psicológica a diferencia de la anterior, maneja las redes informales por encima de las formales. El receptor es tomado en cuenta, puesto que se indagan las necesidades del público interno de la institución y las posibles soluciones a las mismas. Los mensajes tienen un contenido más humanista pero, por otra parte, tiene sus limitaciones; por lo general las organizaciones tienden a cerrarse al medio ambiente que las rodea y se desarrolla un ambiente demasiado informal que a la larga perjudica a la institución.

Otra de las concepciones de la comunicación en la organización proviene de la perspectiva sistémica, mucho más reciente que las anteriores. Ella tiene a la institución como la integración de todos sus sistemas de manera proporcional y equilibrada. Esta escuela integra lo mejor de las anteriores, donde la comunicación va a ser fundamental, manteniéndose un manejo equitativo tanto de los flujos de comunicación, como de los canales, los mensajes y se preocupa de la

²²Putnam, Linda citada por Irene Trilles en Comunicación Organizacional, Selección de lecturas. Editorial Félix Varela, 2004. Pág. 36.

retroalimentación. Se presta atención a todos los factores de la institución y se mantiene una interacción adecuada con el medio que rodea a la institución.

Finalmente está la escuela simbólica interpretativa, que a juicio de la autora es la más completa de todas, por lo que será la que se seguirá en el trabajo. Dentro de los presupuestos de esta escuela la comunicación se toma como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos. Mantiene las ventajas del enfoque sistémico, y la comunicación se desarrolla mediante el intercambio de roles entre el emisor y el receptor, donde este último va a ser tenido de manera significativa.

La organización, durante el desarrollo de sus actividades, utiliza dos tipos de comunicación con objetivos y funciones diferentes y también con públicos específicos. Una comunicación para los públicos que rodean a la organización y otra para los públicos que la integran.

La comunicación que la empresa transmite hacia fuera, es decir hacia sus públicos externos será la denominada comunicación externa. En los últimos tiempos se le ha prestado una atención particular a esta rama de la comunicación, utilizándose como una herramienta más de la empresa para lograr establecer un mercado dentro del público objetivo que definió. A través de la comunicación externa se relaciona la institución con el entorno que la rodea y de donde se adquieren, además, los insumos que la institución precisa para su desarrollo. Al decir de Muriel y Rota "Mediante la comunicación institucional externa el sistema institución transforma los insumos de información en productos de naturaleza comunicativa y los devuelve al medio ambiente para lograr la coordinación de los objetivos de la institución con los de sus públicos externos."²³

Los públicos externos son aquellos que forman parte del medio ambiente que rodea a la institución y que son afectados por la misma, al mismo tiempo que estos públicos afectan a la institución. Esta relación variará según los objetivos de la empresa y sus públicos.

Los que se dividen en generales y específicos. Los generales se componen por la comunidad que se ubica en el microsistema social de la organización, con la

²³ Muriel, María Luisa y Gilda Rota: Públicos internos de la comunicación institucional. En Comunicación Organizacional, Selección de lecturas, compilado por Irene Trilles. Editorial Félix Varela, 2004. Pág. 105.

comunidad nos referimos tanto a la nacional como internacional. La organización y el microsistema social entran en contacto de forma mediatizada, por lo general a través de los medios de comunicación.

Los públicos externos específicos son todos aquellos que mantienen una relación directa con la organización, ya sea una sola persona u otra organización. Estos públicos se localizan dentro del entorno adyacente a la institución y están integrados por los clientes, o sea, los consumidores del producto o servicio que brinda la empresa, los proveedores, la pequeña comunidad situada alrededor de la empresa, algunas instituciones públicas que son necesarias para su desarrollo y finalmente los medios masivos de comunicación.

Por otra parte se tiene a la comunicación que se establece hacia dentro, o sea con los miembros que conforman una organización para construir significados comunes logrando así mayor cohesión y por lo tanto un buen funcionamiento. Esta, por supuesto, va a ser la más importante para la investigación puesto que es la que tributa al alcance de los objetivos. La denominada comunicación interna es definida por Andrade Rodríguez como “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”²⁴

La autora coincide con el criterio de José R Vidal cuando plantea “La comunicación interna en una organización o grupo no debe transcurrir de manera espontánea. Los diversos flujos comunicativos y las acciones que de ese orden se realicen deben ser reflexionados plenamente para que sean consecuentes con los fines de la organización”.²⁵

La comunicación interna cumple con un rol relevante en el mantenimiento de las relaciones dentro de la organización, en el mantenimiento de su equilibrio. Mediante ella las personas que pertenecen a la empresa alcanzan un nivel de compenetración con la misma, de pertenencia.

²⁴Andrade Rodríguez, Horacio: Hacia una definición de la comunicación organizacional en: Carlos Fernández Collado: La comunicación en las organizaciones. Edi. Trillas, México, 1991. Pág.

²⁵Vidal, José Ramon. Mitología para elaborar una estrategia de comunicación con fines educativos. Editorial caminos, La Habana 2004. Pág. 569-74.

Los públicos internos de la organización son los actores de la comunicación interna, y se consideran todos aquellos individuos que pertenecen a la organización, que la constituyen y sin los cuales la organización dejaría de ser. Según Muriel y Rota el vínculo que la organización establece con sus públicos es muy fuerte puesto que uno depende del otro. La organización necesita a su público interno, primero para el logro de sus objetivos y segundo, para su supervivencia como sistema.²⁶ Se consideran públicos internos los directivos y los subordinados es decir los jefes de la empresa y sus empleados en general, en cualquiera de sus niveles. Muriel y Rota definen a los primeros como “las personas que deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos y cuya influencia afecta cada fase de la actividad de la institución y a cada uno de sus públicos”.²⁷ Los empleados son la otra parte, es decir los que cumplen con lo que determinan los directivos. Ellos desarrollan de manera directa las actividades de la organización y cumplen con las funciones de la misma.

1.4 Variables que intervienen en la comunicación interna.

Para la realización de un diagnóstico de comunicación interna es necesario definir las variables que se creen, siguiendo el criterio de reconocidos especialistas, imprescindibles.

En primer lugar están los mensajes que de acuerdo con Goldhaber son “la información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado recibe el nombre de mensajes. En consecuencia, los mensajes tratan con información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante interacciones humanas”.²⁸ En las organizaciones los mensajes constituyen el elemento primordial de la comunicación. Goldhaber los clasifica siguiendo los criterios de Charles Redding, el cual los divide en tres tipos según su propósito: mensajes de tareas, mensajes de mantenimiento y mensajes humanos.²⁹

Los mensajes de tareas se vinculan a los productos, servicios o actividades que son altamente valoradas por la organización. Pueden ser por ejemplo sobre mejoras del departamento de ventas, sobre la calidad de productos o servicios; se incluyen además los mensajes que se relacionan con las funciones que debe desempeñar

²⁶ Muriel, María Luisa y Gilda Rota: Públicos internos de la comunicación institucional. En Comunicación Organizacional, Selección de lecturas, compilado por Irene Trelles. Editorial Félix Varela, 2004. Pág. 133.

²⁷ Ídem. Pág. 134.

²⁸ Goldhaber, Gerald M. Comunicación Organizacional. Editorial Pablo de la Torriente. Pág. 18.

²⁹ Ídem. Pág. 102.

cada empleado de la organización. Incluyen actividades como capacitación, orientación, etc.

Los mensajes de mantenimiento permiten que la organización perdure, que continúe su progreso. En esta categoría se incluyen aquellos mensajes que contienen órdenes, procedimientos, controles que permitan el desarrollo de la organización y el logro de sus objetivos.

Y finalmente los mensajes humanos son los que se conducen a los individuos de la empresa. Se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismos los empleados.

Entre los públicos internos de la organización vamos a encontrar un constante flujo de mensajes. Este flujo seguirá un camino llamado red de comunicación que será más o menos extensa según la dirección que tome el flujo, las relaciones de los participantes, el contenido de los mensajes, etc.

Cuando estos mensajes “fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral, se dicen que fluyen siguiendo redes formales”.³⁰ Generalmente este flujo se despliega de forma ascendente o descendente.

La comunicación descendente (↓) va a encontrarse en todo flujo de mensajes o información que se inicie en la dirección de la institución y cuyo destino sean los empleados. Por regla general estos mensajes se vinculan a órdenes, tareas, disciplina, preguntas y políticas. Algunos ejemplos de comunicación descendente los constituyen los boletines de empresas, las hojas informativas, las reuniones, los manuales, los avisos, etc.

Dentro de la red formal de flujo de mensajes de la organización se encuentra también, la comunicación ascendente (↑). Incluye aquellos mensajes que se originan en los empleados y fluyen hacia la dirección. Este tipo de comunicación permite a los directivos conocer mejor a sus empleados así como sus opiniones. Según Planty y Machaver esta comunicación debe ser tomada en cuenta por la dirección de la organización porque:

³⁰Idem. Pág. 104.

1. Indican la respetabilidad del medio ambiente para las comunicaciones descendentes.
2. Facilitan la aceptación y las decisiones tomadas alentando a los empleados a que participen en el proceso de la toma de decisiones.
3. Proporcionan el feedback en la comprensión, por parte de los empleados, de las comunicaciones descendentes.
4. Animar a la presentación de ideas valiosas.³¹

Las actividades comunicativas de la red ascendente pueden ser sistemas de sugerencia, encuestas de opinión, cartas de los empleados, buzones de sugerencia, hojas sindicales, etc.

Por último tenemos la comunicación horizontal (\leftrightarrow) esta se manifiesta durante los intercambios de mensajes en los intercambios de mensajes en los empleados que se encuentran en un mismo nivel jerárquico en la institución.

Las comunicaciones horizontales se utilizan para coordinar tareas entre los miembros de diferentes departamentos, para facilitarse datos entre los departamentos, para solucionar problemas que aquejen al departamento, etc.

Además del camino formal que siguen los flujos de mensajes dentro de la organización, estos pueden seguir un recorrido informal alejándose de las líneas de jerarquía establecidas. Estas redes informales han sido asociadas al término enredadera (grapevine),³² se dice que se forman semejantes a estas plantas. Los mensajes que se transmiten a través de estas redes tienen un alto grado de veracidad, son mucho más personales para transmitir la información y se mueven a la velocidad que el emisor y el receptor desean. Las redes informales son inseparables de la institución y constituyen un mecanismo de retroalimentación.

1.5 Cultura Organizacional.

Los flujos comunicacionales están enraizadamente ligados al concepto de cultura organizacional y de su puesta en práctica en las instituciones.

Para la adaptación y la capacidad de respuesta ante el medio que rodea a las instituciones es necesario que los miembros de una organización compartan valores

³¹ Planty y Machaver, citado por Goldhaber en Com. Organizacional. Pàg. 107.

³² Goldhaber, Gerald M. Comunicación Organizacional.

comunes, creencias comunes, objetivos comunes. La cultura organizacional es la encargada de fortalecer los valores, las creencias, las normas y canalizar los elementos comunes de los miembros de una organización.

Sobre la cultura nos dice Andrade: “es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural”.³³

Edgar Schein por su parte habló sobre la cultura en la organización: “La cultura que llega a desarrollarse en una empresa específica, es el resultado complejo de las presiones externas, las capacidades internas, las respuestas a los momentos críticos, además de otros elementos aleatorios”.³⁴ Agrega valores como comportamiento, normas, valores, filosofía y política de la empresa, reglas, ambientes y clima imperante. Schein citando a Parsons y Merton le otorga la función de “resolver problemas básicos de un Grupo determinado con respecto a: a) supervivencia y adaptación en el medio que lo rodea, y la integración de sus procesos internos al objeto de afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación”.³⁵

Como resultado lógico de una buena cultura organizacional se logra una mayor unidad entre los miembros de la organización lo que redundará siempre en resultados favorables para la misma, logrando que los integrantes de la organización se planteen los mismos objetivos (misión) y logren llegar a consensos sobre los mejores métodos para lograrlos (visión), de esa manera es posible subordinar los intereses personales a una causa común para todos.

Annie Martoli señala que: “los modos de comunicación y organización están más vinculados entre sí cuando pertenecen a culturas similares o compatibles”, concluyendo con esta definición “la empresa es un conjunto heterogéneo de microculturas, que algunos esperan manejar de manera uniforme.”³⁶

Acorde con Irene Trelles “se puede afirmar que una organización con una cultura fuerte, tendrá como consecuencia una comunicación de contexto alto. En virtud de

³³ Andrade Horacio. Cultura Organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación. En Fernández Collado: La comunicación en las organizaciones. Edi. Trillas, México, 1991. Pág. 109.

³⁴ Schein, Edgar H: La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica, La Habana 2002. Sin Editorial. Pág. 95.

³⁵ Ídem. Pág. 64.

³⁶ Bartoli, Annie: Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Ediciones Paidós, Barcelona, 1992. Pág. 15.

que sus valores y creencias fundamentales son compartidos y asumidos por sus integrantes. “³⁷

Por lo tanto se va a asumir que cultura organizacional, producto de los factores internos y externos que inciden sobre las organizaciones, mediados por la comunicación es el elemento clave para crear intereses comunes en aras de alcanzar los objetivos que se proponga la institución siguiendo métodos con los que los miembros de la misma están de acuerdo, derivándose de esto una capacidad de respuesta rápida ante los constantes cambios del medio.

Esta cultura organizacional no surge espontáneamente, sino que tiene que ser creada y mantenida. La herramienta fundamental para lograr el mantenimiento de la cultura en la organización va a ser la comunicación, que constituye la base de cualquier relación que se establezca en la empresa. Un Plan de acción resulta un camino seguro para, entre otros objetivos, lograr un posicionamiento de la cultura organizacional.

1.6 Ética.

La Ética siempre ha sido una parte importante del saber filosófico sobre la moral desde la antigüedad en que apareció la Filosofía como primera forma del conocimiento humano, ya el hombre reflexionaba sobre su lugar y papel en el mundo y además sobre la necesidad de su educabilidad y de que fuera un ser virtuoso, a lo que se dedicaba la Ética.

En los años 50 del S. XX, la Ética se transforma en una rama de la filosofía o en una Ciencia filosófica que estudia la moral en su integridad y el comportamiento humano en las diferentes esferas de la actuación.

El enciclopédico conocimiento del filósofo griego Aristóteles, reconocido como el padre de la Ética, escribió el primer tratado de Ética que conoció la humanidad en la antigüedad, el cual dedicó a su hijo, por lo que le denominó “Moral a Nicómaco”, en el cual argumentaba las categorías fundamentales de la Ética y a su vez, explicaba qué debía hacer y de qué debía abstenerse el ser humano para ser un hombre virtuoso, a partir de su concepción de la virtud como el justo medio entre los dos extremos viciosos, por exceso o por defecto.

³⁷ Muriel, María Luisa y Gilda Rota: Públicos internos de la comunicación institucional. En Comunicación Organizacional, Selección de lecturas, compilado por Irene Trelles. Editorial Félix Varela, 2004. Pág. 168.

En Cuba, la Ética en general y la Ética Profesional en particular cuenta con una plataforma teórica elaborada sobre la base de los fundamentos de una Escuela de Ética Cubana, que retoma la más progresista del pensamiento universal y se sustenta en los aportes del pensamiento ético cubano de la liberación nacional del S. XIX. (Chávez A. 1984), representado por Félix Varela, José de la Luz y Caballero, Enrique J Varona y su máximo exponente José Martí, que expresaron los ideales morales del patriotismo, la independencia, la soberanía nacional, la justicia social, unidad nacional, la dignidad humana, la cultura artística y literaria y el ejercicio de la comunicación.

En lo que atañe a la comunicación Antonio Pascuali (1990), subraya que una relación de comunicación es aquella que implica el uso de canales naturales, humanos, en las fases inicial y final del proceso de envío-recepción, pues el medio no es la comunicación (el medio ni siquiera es el mensaje). Una ética de la comunicación debe ser, una ética del diálogo interhumano, que prescinde del medio o canal artificial empleado; una ética que pone su acento en el contenido de la comunicación, como factor de unión, de reconocimiento del otro, de respeto a su dignidad, una ética centrada en la trascendencia social de la conducta humana.

El tema de cómo llevar a cabo la formación de valores, la educación moral del ser humano, y cómo pueden cumplir su papel los factores que intervienen en esa labor; constituye en sí mismo un vasto campo de investigación y debate ético, sociológico y pedagógico.

En cuanto al papel de los medios y las instituciones que realizan distintas formas de comunicación social, la definición de su contribución en este campo está íntimamente asociada a la evolución de las teorías sobre la producción, la circulación y el consumo de los mensajes.

La eficacia del mensaje está mediada por numerosos elementos: la propia personalidad de los receptores, su actitud, el papel de los líderes grupales que influyen sobre ellos, la cultura profesional desarrollada en el seno de cada medio, la intervención de intereses económicos o políticos sobre los objetivos y contenidos.

1.7 Fundamentos del Periodismo

El periodismo es parte de la comunicación social, en su sentido amplio y comparte con ella semejanzas fundamentales: los medios tecnológicos son esencialmente los mismos, los sistemas de signos que se utilizan, escritos, gráficos, verbales y no

verbales son los mismos, los factores que intervienen en la comunicación: emisor receptor, mensaje, medio, forman el mismo esquema; al mismo tiempo, entre el periodismo y el resto de las actividades propias de la comunicación social hay diferencias básicas: el periodismo se refiere a hechos reales y actuales, el periodismo exige periodicidad, oportunidad, verosimilitud e interés público, el periodismo se ejerce, al menos formalmente en algunos casos, desde el punto de vista del derecho de las personas a la información, la función social es la diferencia decisiva, el periodismo cumple una misión social hacia la opinión pública. Las actividades de la comunicación social se realizan por lo común en nombre del interés de organizaciones e instituciones.

Para Carlos Marín y Vicente Leñero, autores mexicanos: "el periodismo resuelve de manera periódica, oportuna y verosímil la necesidad que tiene el hombre de saber qué pasa en su ciudad, en el país, en el mundo, y que repercute en la vida personal y colectiva".

Para cumplir las funciones de informar, interpretar y opinar, el periodismo ha desarrollado a lo largo de su historia diferentes géneros. Los géneros son las estructuras que por sus características, empleo del lenguaje y los recursos del estilo, le permiten al periodista conciliar el contenido y trascendencia de los acontecimientos con sus propios objetivos.

Los géneros fundamentales en la prensa impresa son: nota informativa, reseña, reportaje, entrevista, editorial, comentario, crónica, artículo y crítica de arte y literatura.

La redacción de una noticia tiene como propósito comunicar informes, opiniones e ideas en una forma interesante y oportuna. La misma debe ser exacta, fluida, clara y fácilmente comprensible, empleándose oraciones cortas y sencillas, palabras breves conocidas en lugar de palabras largas y poco comunes, se necesita escribir en forma concreta procurando dar detalles.

1.8 Diseño de comunicación visual

La comunicación es el área que da razón de ser al diseño gráfico y representa el origen y el objetivo de todo trabajo. Toda percepción es un acto de búsqueda de significado o de búsqueda de comunicación. La función biológica de la percepción visual es la de proveer información acerca del medio ambiente en función de asegurar la subsistencia. La percepción en general y la percepción visual en

particular no fueron desarrolladas para gozar la belleza del ambiente sino para entenderlo, entre otras palabras, para interpretar los datos de los sentidos en función de construir contextos significantes. Teniendo esto en cuenta, y considerando que el hombre es fundamentalmente visual, es fácil entender la fuerza que los mensajes visuales pueden tener, aunque su contenido no sea importante: es el canal lo que concede la potencia.

La interpretación de un mensaje comprende dos niveles: el nivel denotado y el nivel connotado.

La denotación representa aspectos relativamente objetivos de un mensaje, constituidos por elementos de carácter descriptivo o representacionales de una imagen o de un texto.

La connotación representa aspectos relativamente subjetivos de un mensaje, y tiene capital importancia cuando el diseño intenta actuar sobre reacciones emotivas, como en el caso de los mensajes persuasivos. En el proceso connotativo el receptor participa más activamente en la construcción del significado que en el proceso denotativo. Un mensaje connotado está construido en parte por el diseño gráfico y en parte por las experiencias individuales del receptor, que pueden predecirse en la medida en que participan de las experiencias conocidas por el grupo de público a que se dirige el mensaje.

La autora luego del estudio de los basamentos teóricos opina que es de vital importancia tener presente todo lo anterior, con el objetivo de ofrecer un sustento fuerte para la realización y aplicación de la metodología investigativa con miras a ofrecer un enfoque científico a nuestra investigación.

CAPÍTULO II. ESTRUCTURA METODOLÓGICA Y RESULTADOS DE LA PRÁCTICA. PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION INTERNA EN EL HOTEL PUNTARENA.

El enfoque metodológico del investigador constituye un requisito primordial al valorar la calidad del trabajo investigativo. Las características del fenómeno comunicológico investigado son interpretadas en el Trabajo de Diploma bajo el prisma de la filosofía Marxista-Leninista que constituye la base metodológica de todas las ciencias.

La metodología Marxista-Leninista exige dentro de sus principios que los fenómenos no se interpreten, estudien y analicen unilateralmente, sino objetivamente de forma íntegra y multilateral empleando métodos científicos.

Para el desarrollo organizado del proceso investigativo se decidió seguir la siguiente estructura:

Estructura y organización adoptada para la investigación:

1. Determinación de la situación problémica.
2. Selección del objeto de investigación.
3. Formulación de objetivos, preguntas científicas y tareas.
4. Selección de los métodos que se aplicarán, en correspondencia con el objeto de estudio y la decisión muestral.
5. Aplicación de instrumentos de diagnóstico.
6. Análisis de los resultados obtenidos.
7. Propuesta de solución y formulación de conclusiones.

2.1 Características del Turismo en Cuba.

El turismo no es una actividad nueva en Cuba, al igual que en el mundo, tuvo su auge a partir de los años 50 cuando estuvo muy ligado a la mafia. En esa época Estados Unidos era el mercado principal, y el juego y la prostitución eran las principales ofertas de la Isla. Este turismo de ciudad condicionó el poco desarrollo de nuestro producto natural en esa etapa.

A partir de 1959, el desarrollo de la economía estuvo dirigido a otros programas importantes del país, por lo cual el turismo era entonces fundamentalmente nacional,

hecho que condicionó una estructura habitacional poco competitiva como producto internacional.

En los años 80 comienza la reapertura al turismo internacional, pero es en 1990 que se produce un nuevo enfoque del desarrollo de este sector, se crean las primeras empresas mixtas y hay un crecimiento acelerado en los arribos de visitantes y en los ingresos.

Las opciones turísticas de la isla para el Nuevo Milenio, diseñadas con el propósito de satisfacer los gustos más exigentes, se ven acompañadas de intensas campañas promocionales con lo mejor y más selecto de los atractivos cubanos, en un espectro que va desde playas únicas hasta tradiciones de cultura e historia sin igual.

Para comercializar su producto turístico, la mayor de las Antillas cuenta, principalmente, con la hospitalidad popular y calidad de su pueblo, excepcionales atractivos naturales, un patrimonio histórico autóctono, prolífica vida artística y cultural, un desarrollo sanitario único, la estabilidad política y la seguridad para los turistas.

Dentro de las regiones de destinos turísticos priorizados está Varadero como principal balneario del país y considerado su capital turística, El mundialmente famosos balneario de Varadero, localizado en la occidental provincia cubana de Matanzas, es para muchos la excelencia de las playas en el archipiélago, a pesar de la competencia que le ofrecen los islotes del destino conocido como Jardines del Rey.

Actualmente Varadero es el destino turístico más importante de Cuba y en él se halla concentrado el mayor número de hoteles de punta de todo el país, de 4 y de 5 estrellas, siempre dispuestos a atender con el mayor esmero al visitante y a ofrecer, además, la posibilidad de deportes náuticos o de entretenimiento diverso, junto a las mejores comidas. Varadero, principal centro de playa de Cuba, dispone de más de 54 instalaciones hoteleras con unas 16743 habitaciones de las más de 45.000 existentes en la planta turística de la isla.

2.2 Caracterización del objeto de estudio.

El Hotel Puntarena está ubicado en Avenida Kawama final en el municipio de Varadero, perteneciente a la provincia de Matanzas, a solo 3 kilómetros del centro de la ciudad balneario y a 30 kilómetros del Aeropuerto Internacional “Juan

Gualberto Gómez”. Su ubicación permite acceder fácilmente a la playa y al ambiente que se vive en las calles de la ciudad. Su arquitectura conserva la armonía del paisaje inspirada en el más puro estilo cubano. Desde el 1ero de Diciembre del 2004 y hasta la fecha opera bajo administración propia.

Presenta categoría 4 estrellas, con un servicio de Todo Incluido, por lo que, para el cliente incluye el pago de una cuota diaria con anticipación al disfrute de la misma, que va desde los transfer y pasaje en avión hasta los alimentos y bebidas que se ofertan y desean consumir.

Este hotel es fruto de la separación del antiguo complejo Paradiso-Puntarena. Haciendo un recuento en el tiempo se puede señalar que el primer hotel construido de los dos fue el Paradiso en 1990 con 255 habitaciones y el Puntarena en 1992 con 255 habitaciones, ambos inaugurados por nuestro Comandante en Jefe y formaron parte de un complejo que en sus primeros años de explotación tuvo magníficos resultados económicos y en la década de los noventa fue la competencia de Sol Palmera, todo esto bajo la dirección de la antigua Empresa Turística de Varadero, y que posteriormente pasó por la administración de varias cadenas hoteleras extranjeras como la Guitar, Tryp y la última Superculb.

Cuando surgió el nuevo Ministerio del Turismo y se conformaron las nuevas estructuras por cadenas pasó a formar parte como propiedad del Grupo Hotelero Gran Caribe en 1994. El paso por varias cadenas extranjeras estuvo motivado por la imperiosa necesidad de buscar empresas en el exterior que pudieran garantizar bajo un contrato de administración una buena comercialización para un complejo que contaba con 510 habitaciones en plena efervescencia del turismo con el surgimiento de nuevos hoteles con magníficas condiciones que hacía cada vez más férrea la competencia.

El Hotel Puntarena tiene como objeto social el siguiente:

- 1- Prestar, promover y comercializar los servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos (náuticos y terrestres) y otros propios de las actividades hoteleras, en el marco del grupo Hotelero Gran Caribe SA, en moneda libremente convertible, y con las autorizaciones correspondientes en moneda nacional, bajo los mecanismos de cobros y pagos establecidos en el país.

Para complementar la actividad fundamental del Hotel Puntarena se desarrollan las siguientes actividades:

- Prestar servicios complementarios al alojamiento y la gastronomía, tales como:
 - Check in.
 - Teléfono.
 - Fax, E-mail.
 - Televisión por cable.
 - Cambio de moneda.
 - Lavado y planchado de ropas.
 - Cajas de Seguridad.
 - Peluquería, barbería, manicure, tratamiento facial, etc.
 - Alquiler de toallas.
 - Minibares.
 - Cuidado de niños.
 - Clases de Baile.
 - Gimnasio, sauna y masaje, entre otros.
- Prestar servicios de animación y recreación, actividades socio culturales y espectáculos de animación realizados por la instalación contratados con las instituciones autorizadas en el país para este fin.
- Prestar servicios contratados a otras organizaciones, que pueden ser entre otros: gastronómicos, recreativos, deportivos y culturales; para ofertar a los clientes del Hotel.
- Prestar promover servicios destinados a la recuperación de la salud y a la rehabilitación en el orden físico y psíquico.
- Alquilar de forma temporal áreas, locales y salones con equipamiento y servicios gastronómicos.

- Arrendamiento de locales y espacios para tiendas, sus almacenes y otras actividades complementarias.
- Comedor obrero a empresas y organizaciones económicas que prestan servicios en el hotel y agregan valor a la oferta hotelera. (taxis, tiendas, servicios médicos, renta de autos y otros servicios complementarios).

La instalación cuenta con 255 habitaciones en total. En la planta baja del hotel se encuentran los servicios de: Recepción, Lobby Bar “Cascada”, Kid’s Club, Tiendas, Restaurante Italiano “La Costa”, Gimnasio y Sauna, Almacenes y todas las oficinas. Encima de estas áreas se encuentran los servicios de Restaurante Especializado “Dragón de Oro”, Restaurante Buffet “Horizontes”, Bar “Náutico”, Discoteca “La Salsa”, Tiendas de Puros y Souvenir y Centro de Peluquería y Masajes. A partir de este piso comienza el bloque habitacional.

En áreas aledañas al hotel se encuentra la piscina, Bar “Arcoiris”, el Club House y el Snack “Take away”, en área de espectáculos donde realizan la mayoría de las actividades el equipo de animación del centro.

La instalación cuenta con una Posta Médica para huéspedes y trabajadores, dispone para ello de una enfermera que da los primeros auxilios al personal necesitado.

La plantilla aprobada para trabajar con la capacidad habitacional de 255 habitaciones es de 224 plazas, al momento de realizar este trabajo se encontraba cubierta al 92.5% con 208 trabajadores, de ellos 64 son obreros, 102 pertenecen a la categoría de servicios, 27 son técnicos, 1 trabajador administrativo y 14 cuadros.

El régimen de trabajo y descanso para los trabajadores de las categorías de servicio u obreros es de 26 días laborables y 4 de descanso como promedio mensual y para las categorías de dirigentes, administrativos y técnicos es de 24 días laborables y 6 de descanso mensual, tomándose como días de descanso los domingos y sábados alternos.

La misión fundamental del Hotel es ofrecer un servicio hotelero Todo Incluido dirigido a los segmentos de ocio con el objetivo de satisfacer sus expectativas y lograr con ello un crecimiento económico y el mejoramiento del producto, apoyados en la calidad humana en el trato, la seguridad del entorno y el sentido de pertenencia.

La visión para el 2010 es trabajar por la calidad del servicio y la comercialización estable, apoyados por un personal capacitado, comprometido y motivado, brindando a Gran Caribe incrementos sostenidos en los resultados económicos y a la comunidad, una imagen visual agradable y una adecuada conservación del medio ambiente.

El colectivo de trabajadores es predominantemente joven con una edad promedio de 35 años. Para la atención de los mismos el centro cuenta con un comedor obrero con capacidad para 40 comensales a la vez, con servicios de desayuno, almuerzo y comida.

La transportación del personal está garantizada con ómnibus para empleados en los diferentes turnos de trabajo.

La capacidad de alojamiento actual es de 485 huéspedes, para ello el hotel dispone de varios restaurantes y bares, los cuales ofrecen variedad de comida y tragos conocidos internacionalmente, además de contar con la presencia de la comida criolla y tragos típicos cubanos. Para garantizar el entretenimiento de los clientes el hotel cuenta con un programa de animación diurna y nocturna.

2.3 Caracterización Comercial.

Para realizar un esbozo de los mercados emisores de clientes se debe comenzar por la estacionalidad del fenómeno turístico, definiéndose los movimientos de mercados en diferentes épocas del año. Se tiene básicamente dos épocas de contratación a clientes, que considera el verano y el invierno dependiendo del mercado y comportándose de la siguiente forma: Verano (1 de mayo hasta el 31 de octubre) e invierno (1 de noviembre al 30 abril). Principales mercados: Canadá y España.

La actividad de alojamiento cuenta con 255 confortables y completas habitaciones, 101 dobles, 150 king y 4 suites. Habitaciones con cama king vista al mar 95, al canal 59, dobles vista al mar 41 y al canal 60, existen 108 habitaciones con el servicio de conneting de ellas 64 vista al mar y 44 al canal. Todas tienen balcón con vista al mar o al canal. Están equipadas con teléfono, dos lámparas de noche, una de tocador, TV vía satélite. Aire acondicionado centralizado, sistemas detectores de incendios, caja de seguridad, mini-refrigerador, baño privado con bañeras antirresbalables, agua fría y caliente y secador de cabello.

2.4 Dimensiones e indicadores de la comunicación interna.

Para elaborar la investigación se tuvo en cuenta un grupo de dimensiones e indicadores de la comunicación interna ellos son:

1. **Propósito de los mensajes que fluyen dentro del Hotel.** Se entiende por mensajes la información que es percibida y la que los receptores le dan un significado. Para definir estos propósitos se establecen tres categorías:

- **De tarea, mantenimiento y humanos.**

Redes de Comunicación. Las redes son los caminos donde fluyen los mensajes en la organización.

- **Formales:** Los mensajes fluyen siguiendo los caminos dictados por la dirección de la organización.

Red de comunicación ascendente: mensajes que se originan en los empleados y fluyen hacia la dirección.

Red de comunicación descendente: flujo de mensajes o información que se inicie en la dirección de la institución y cuyo destino sean los empleados. Por regla general estos mensajes se vinculan a órdenes, tareas, disciplina, preguntas y políticas.

Red de comunicación horizontal: intercambio de mensajes entre los empleados que se encuentran dentro de un mismo nivel jerárquico en la institución.

- **Informales:** Los mensajes fluyen alejándose de los caminos dictados por la jerarquía de la organización.

2. Reconocimientos sobre elementos de identidad del Hotel.

- **Misión:** Lo que se propone el Hotel, es decir sus objetivos.
- **Visión:** Las líneas de trabajo a seguir para cumplir esos objetivos.

Unidad de análisis.

La investigación determinó como unidades de análisis a los Documentos Institucionales brindados por el Hotel, a su público interno.

Los documentos institucionales que se tomaron en cuenta son aquellos que agrupan las proyecciones estratégicas del Hotel en el área de Marketing, que, aunque no son estudios de comunicación específicamente, sí contienen información sobre este particular que fue de gran valor. El resto de los documentos utilizados fueron folletos, catálogos, dípticos, con informaciones del Hotel.

Dentro del público interno se encuentran los Cuadros constituyen una parte de los actores de la comunicación del Hotel y actúan como representantes de los trabajadores de cada una de las áreas que también constituyen una parte de los actores de la comunicación del Hotel, los mismos se encuentran vinculados directamente con el fenómeno que se investiga permitiendo así una percepción más completa de la comunicación que se establece entre el público interno.

2.5 Métodos utilizados en la Investigación.

Para el proceder investigativo se determinó un sistema de **métodos**, que asume como método general, la dialéctica materialista con un enfoque que permite estudiar el fenómeno en su desarrollo, teniendo en cuenta el carácter pluridimensional, su estructura, su existencia en los planos objetivos y subjetivos y su condicionamiento socio-histórico. Este Trabajo de Diploma se realiza teniendo en cuenta los principios de la filosofía Maxista-Leninista que constituyen la base metodológica general de todas las ciencias.

La metodología marxista-leninista exige, como uno de sus principios, que los fenómenos no se interpreten, estudie y analicen unilateralmente, sino objetivamente, de forma íntegra y multilateral, empleando para ello métodos verdaderamente científicos.

El sistema de métodos empleados abarca tres niveles, que resultan los de empleo más común en las investigaciones de corte social: Nivel Teórico y el Nivel Empírico.

Métodos Teóricos:

Inductivo-deductivo: Se utilizó al consultar la literatura referida al tema, teniendo en cuenta el criterio de diferentes autores sobre la comunicación y la estrategia organizacional a aplicar en la instalación.

Analítico-sintético: Se utilizó durante toda la investigación, para tener en cuenta todas las aristas de cada elemento teórico y cada resultado de la práctica, tanto al

estudiar la bibliografía, al procesar la información y los resultados de los instrumentos aplicados, así como al elaborar la propuesta de solución.

Histórico-lógico: Se aplicó al estudiar las distintas concepciones del tema comunicativo, sus antecedentes, y desarrollo en el tiempo, y los referentes que caracterizan al Hotel Puntarena en el municipio de Varadero

Nivel Empírico: Dentro del mismo se utilizaron los siguientes métodos: Estudio de documentación, Observación, Encuesta, Entrevista,

Estudio de documentos: Se asentó en la búsqueda de la información sobre la teoría que sustenta esta investigación. Se consultaron libros, revistas folletos, etc, tanto impresos como en soporte digital indagando sobre la comunicación interna de las organizaciones. Los resultados de esta búsqueda se muestran en el Capítulo Teórico. Además se revisó una serie de documentos institucionales del Hotel, con el objetivo de caracterizar a la unidad de análisis, lo que se expone en el Capítulo Referencial. (Ver Listado de documentos Anexo 2)

Entrevistas: Se realizaron a los diferentes cuadros del Hotel, con el objetivo de indagar en el fenómeno de la comunicación interna del mismo. Las preguntas se encontraban encaminadas a averiguar sobre las dimensiones e indicadores de la categoría de análisis como el flujo de mensajes, el tipo de comunicación, etc., para de esta manera describir el estado de la comunicación interna en el Hotel. Se comenzó primeramente con preguntas científicas y luego concluir con las preguntas abiertas donde el entrevistado tenía el espacio para poder decir su opinión. (Ver guía de entrevista Anexo 3)

Observación: Es un método empírico esencial en la investigación que permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos mediante el cual la autora lo utilizó como herramienta para complementar los resultados obtenidos de las entrevistas y detectar como se manifiestan los distintos aspectos de la comunicación interna dentro del Hotel (Propósito de los mensajes, flujo de la comunicación y canales de la comunicación). (Ver guía de observación Anexo 4)

Encuesta: La encuesta es un método empírico complementario de investigación que supone la elaboración de un cuestionario cuya aplicación masiva permite conocer las opiniones que sobre determinados asuntos poseen los sujetos

seleccionados en la muestra. Por la información obtenida, la investigadora pudo conocer las causas generales que han provocado la falta de comunicación, la valoración que los sujetos hacen de el flujo de los mensajes mediante las redes de comunicación. Las preguntas del cuestionario se elaboraron de forma que fueran comprensibles para el promedio de la muestra, claras y precisas, sin ambigüedades que pudieran confundir al encuestado, para obtener una información empírica, válida y confiable, dejando claro el carácter anónimo para lograr la mayor veracidad en las respuestas.(Ver cuestionario Anexo 5)

2.6 Características de la Muestra.

La muestra utilizada en esta investigación tiene un carácter intencional no probabilística.

Durante la investigación bibliográfica fueron consultados un total de 7 tipologías de documentos institucionales.

Las entrevistas fueron realizadas a 14 cuadros incluyendo al Director General.

Estas entrevistas fueron realizadas bajo previa organización y acuerdo tomado por el Director General.

Las encuestas se realizaron a un total de 69 trabajadores. De ellos 15 correspondieron al área de Gastronomía, 10 al área de Mantenimiento, 13 al área de Ama de Llaves, 4 al área de Recepción, 1 al área de Compras, 8 al área de Administración, 3 al área de Animación y 15 al área de Cocina, para un 33 % de trabajadores encuestados en relación con la plantilla ocupada en el momento de la investigación.

2.7 Análisis de los resultados de la investigación.

Se puede hablar de dos momentos en la historia del Hotel Puntarena, uno desde su fundación junto al otrora hotel Paradiso como un conjunto turístico bajo una única administración; y otro a partir de la separación del antiguo complejo en el año 2004. Esta investigación pretende abarcar desde este último período en que funciona como instalación propia (100% administración nacional). Como ya se mencionaba no cuenta con investigaciones previas en el área de la comunicación, por lo que la elaboración del Plan de acción que le sirva al Hotel en aras de mejorar su comunicación no tiene precedentes.

Hasta el momento se ha implementado algunas acciones en el Hotel que resultan limitadas para desarrollar y mantener una comunicación adecuada tanto con su público interno como con su público externo. Estas acciones se refieren a la concepción de sus proyecciones estratégicas con el objetivo de comercializar sus servicios, proyecciones que respondían a objetivos de mercadotecnia, y no a objetivos de comunicación, visto esto último se considera esta ciencia, como se explicó en el marco teórico, como la base fundamental para lograr el buen funcionamiento de cualquier organización.

Luego de un acercamiento al estado de la comunicación interna del hotel se puede decir que, de manera general, esta presenta muchas deficiencias y no existe un trabajo consciente de la misma. Aun cuando se cuenta con diferentes áreas o departamentos, los resultados se brindarán a partir de los puntos comunes que surgieron de los trabajadores.

Propósito de los mensajes: de tarea, mantenimiento y humanos.

Dentro de esta dimensión se definieron, tres tipos de mensajes: de tarea, de mantenimiento y humanos. De manera general el flujo de los mensajes que se produce entre los cuadros y los trabajadores no responde a un objetivo definido, o sea que no es planificado de manera consciente.

Los mensajes de tarea, como se explicó en el marco teórico, son aquellos que se encuentran ligados a los productos, servicios o actividades que son altamente valoradas por la institución. Aquí se incluyen los cursos de capacitación, los seminarios, los planes de mejoras ya sea de determinado servicio o producto, como de determinado departamento, etc.

Los mensajes de mantenimiento, se decía, son aquellos que permiten que la organización perdure, que continúe su progreso. En esta categoría se incluyen aquellos mensajes que contienen órdenes, procedimientos, controles que permitan el desarrollo de la organización y el logro de sus objetivos.

Y finalmente los mensajes humanos son los que se conducen a los individuos de la empresa. Se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismos los empleados.

Mediante la Observación se pudo apreciar que los mensajes comúnmente utilizados son de mantenimiento y en menor medida los de tarea y humanos, la comunicación informal prevalece sobre la formal, aunque no se está exento de esta última, especialmente en los mismos niveles de jerarquía, la comunicación generalmente es descendente, en menor medida es ascendente y en algunos casos se utiliza la comunicación horizontal.

Se pudo constatar mediante la aplicación de la encuesta (Anexo 5) a los trabajadores que:

Pregunta # 1. ¿Conoce al año en que fue inaugurado el Hotel?

De los 69 encuestados 44 trabajadores que representa un (63.7%) responden que sí conocen el año en que fue inaugurado el Hotel, esto se debe fundamentalmente a que la mayoría de los trabajadores del mismo son fundadores o llevan más de 10 años laborando en él.

Pregunta # 2. ¿Conoce cuál es la misión, objeto social del Hotel?

A esta pregunta 15 trabajadores (21,7%) declaran que la conocen bien, 23 (33,3%) dicen que la conocen más o menos y 31 (44,9) dicen que la conocen, los que plantean que la conocen muy bien la enuncian como ofrecer un buen servicio de calidad para los clientes y generar ingresos a la instalación o al país, los encuestados que plantean que la conocen más o menos la enuncian como brindar servicios a los clientes y los que plantearon que la conocen asumen que es atención al cliente; esto demuestra que en ningún caso dan una respuesta completa en lo que respecta a la misión y objeto social del Hotel.

Pregunta # 3. ¿Conoce cuál es la visión/objetivos que se propone el Hotel?

Para dar respuesta a esta pregunta 47 que representa un 68,1% plantean que no la conocen y 22 (31,8 %) que la conocen más o menos.

Pregunta # 4. ¿Siente que tiene oportunidad de plantear su sugerencia o un problema de trabajo a su Jefe inmediato superior?

En los resultados obtenidos de la encuesta 51 que representa un 73,9% plantean que algunas veces, lo que demuestra la poca eficiencia de los canales formales de comunicación, pues en muchos casos los trabajadores manifiestan que son ellos los que se acercan directamente al cuadro en orden de ser escuchados, en vez de hacerlo a través de las reuniones de departamentos, sindicales, políticas o de masas, etc.

Pregunta # 5. ¿Siente que tiene oportunidad de plantear su sugerencia de un problema de trabajo al Consejo de Dirección del Hotel?

En este caso la respuesta es similar a la pregunta # 4, el (73,9 %) afirma que tienen que acudir directamente al consejo de dirección o a uno de sus integrantes para expresar sus inquietudes.

Pregunta # 6. ¿Qué cantidad de información recibe acerca de su trabajo?

Un total de 45 que representa un 65,2% manifiestan que reciben poca información acerca de su trabajo, y que la misma se reduce sólo a resultados económicos de períodos anteriores.

Pregunta # 7. ¿De quién recibe usted la información sobre el contenido de su trabajo? a) De haber otras fuentes menciónelas.

Haciendo alusión a esta pregunta 42 que representa un 60,8% plantean que de su Jefe inmediato y 27 (39,1%) información de pasillo.

Pregunta # 8. ¿Según su criterio como evaluaría el clima interno que se manifiesta en el Hotel?

En respuesta a esta pregunta 16(23,1%) plantean que evalúan el clima interno (a veces) como una gran familia, 25(36,2%) lo evalúan como un centro de descanso (nunca) y 28(40,5%) como un grupo de amigos (a veces) los resultados aquí arrojados nos permite ver que el clima interno es favorable para el establecimiento de relaciones efectivas de la comunicación.

La mayoría de los trabajadores encuestados planteó que sólo recibían información acerca de los resultados económicos de la instalación a partir de los períodos terminados (ej. mes anterior, trimestre anterior, etc.); y que según estos resultados se plantean las pautas a seguir para el trabajo futuro. Análisis de costos y gastos según las principales normativas, análisis de la responsabilidad material de las diferentes áreas, porcentaje de trabajadores a pasar a otras funciones o status (Escuela de Baja turística, Interrupto, Trabajo socialmente útil, etc.) Todo esto sobre la base de la ocupación prevista por el área comercial.

También aunque en menor medida fluyen los mensajes de tarea, en cada año el área de Recursos Humanos debe confeccionar un expediente con las necesidades de capacitación de los trabajadores de las distintas áreas, y esto se cumple no sin ciertos inconvenientes. Ya sea por el desinterés que muestran algunos cuadros sobre este tema, y los trabajadores también, afirmando en ambos casos que el

personal está indiscutiblemente avalado para la actividad que realizan. Sustentado generalmente sobre la base de la cantidad de años de experiencia en el sector y fundamentalmente en el puesto de trabajo. Desconociendo “involuntariamente” el constante cambio al que está sujeto un sector tan variable como el turístico.

Se plantea además que muchos de estos mensajes de tarea, (seminarios, cursos de capacitación, mejoras en el servicio ofertado a los clientes) llegan a los trabajadores como una orden, como una resolución ya tomada por los cuadros.

En el Hotel Puntarena no existe un divorcio de las relaciones personales de los cuadros con los trabajadores, pero tampoco se puede afirmar que funcionen correctamente. La mayoría de los encuestados plantearon que existe un determinado interés de los mismos en la situación de cada uno de ellos, entiéndase conformidad con el trabajo realizado y las condiciones para hacerlo; situación personal fuera del trabajo, sentido de pertenencia con la instalación, etc. En esa misma medida comentan que la mayoría de las veces son ellos los que se tienen que acercar a los cuadros para hacer valer sus opiniones o en primer caso ser escuchados. Pues afirman la poca capacidad de respuesta por parte de los mecanismos establecidos para este fin, como puede ser la dirección sindical fundamentalmente.

En el capítulo teórico se hace referencia a las redes de comunicación por donde fluyen los mensajes que circulan dentro de las organizaciones. En él se planteó que cuando estos mensajes fluyen por las vías oficiales de la organización, se dicen que fluyen siguiendo redes formales. Dentro de estas redes formales se incluyeron tres tipos de comunicación la descendente, la ascendente y la horizontal. En la primera se ubicó a aquellos mensajes que parten de la Dirección de la organización hacia sus trabajadores, por ejemplo los boletines, las hojas informativas, las reuniones, los manuales, los avisos, etc. La comunicación ascendente se refiere a aquellos mensajes que se dirigen hacia la dirección de la organización y parte de los trabajadores. Por último la comunicación horizontal se manifiesta en los intercambios de mensajes entre los empleados que se encuentran en el mismo nivel jerárquico.

En el caso del Hotel Puntarena como la mayoría de los trabajadores llevan varios años laborando en la instalación, la comunicación se desarrolla en un clima favorable donde priman las buenas relaciones entre sus integrantes, esto no

significa que la comunicación fluya por las redes formales que impone la dirección de la institución, la que más se utiliza es la informal.

Los mensajes por lo general no circulan por medio de los canales establecidos por la Dirección. La mayoría de los encuestados planteaban que las informaciones las recibían directamente de sus jefes inmediatos pero no de forma “oficial”, es decir, directamente cuadro – trabajador, y así, a su vez trabajador – trabajador; dejando a un lado los canales formales de comunicación (Consejos de Dirección, reuniones de departamentos, sindicales, matutinos, murales, etc.).

La relación entre cuadros y trabajadores no funciona como un colectivo en su totalidad, pues parte del público interno no se siente identificado ni respaldado por los mismos, aunque estos últimos reconocen la importancia y necesidad de esta cohesión para el desarrollo de cualquier empresa.

Al hacer un análisis más detallado de las encuestas se puede destacar que en las áreas administrativas se denota una mayor comunicación de tipo ascendente, pues los trabajadores de estas áreas comparten generalmente el área y horario de trabajo con sus jefes intermedios. No comportándose de esta forma en el caso de los servicios, mantenimiento y ama de llaves, pues gran parte de los empleados trabajan en horarios diversos.

Consideraciones Generales.

Después de este acercamiento a la comunicación interna del Hotel se puede afirmar, que el trabajo en cuanto al tema de la comunicación para lograr que esta sea coordinada, eficiente e integral está prácticamente por comenzar.

Se debe tener en cuenta en primer lugar que los trabajadores del hotel deben reconocer a los cuadros como guías y aglutinadores de los esfuerzos combinados de todos y no como los que piden informes.

Los mensajes en el Hotel muchas veces tienen un prisma muy reducido porque por lo general en casi todos los departamentos predominan y en algunos casos son prácticamente los únicos, los mensajes de mantenimiento, sin tener en cuenta los mensajes humanos que van dirigidos directamente a los públicos internos y que tributan directamente a la cultura organizacional.

A los directivos se les comunicó la importancia que tenía este trabajo para el Hotel, y accedieron positivamente a colaborar, brindando la información mediante entrevistas.

Los canales de comunicación que se utilizan son por lo general descendentes, lo que contradice las técnicas modernas de dirección de empresas, donde en lugar de imposición se busca consenso

Por esto se puede decir que hasta el momento no se logra en Puntarena una fuerte unión de los cuadros con los trabajadores y que la comunicación interna es deficiente.

2.8 Descripción del Plan de Acción.

En el presente capítulo se expone la propuesta de solución que da la autora al problema de investigación, se tiene en cuenta los elementos teóricos descritos en el primer capítulo, y se parte de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos utilizados en el diagnóstico y métodos de investigación.

Se decide elaborar un Plan de Acción que se considere determinante, para establecer una correcta comunicación de los cuadros con los trabajadores en el Hotel Puntarena que fue tomada como población.

En todo el proceso de elaboración se tienen en cuenta los principios de la comunicación, y los pasos a seguir en un Plan de Acción.

Objetivo General: Solucionar las deficiencias de comunicación interna detectadas en el diagnóstico.

Objetivos específicos:

- Lograr lazos estrechos de comunicación entre trabajadores y cuadros.
- Reforzar la utilización de los mensajes de tareas.
- Reforzar el uso de los mensajes humanos.
- Reforzar el uso de la comunicación formal.
- Crear mecanismos para desarrollar el uso de la comunicación horizontal.

Público interno del Hotel Puntarena.

- Cuadros del Hotel. (Ver anexo # 1).

- Director General.
- Director de Áreas Asistentes.
- Jefe de Ama de Llaves.
- Jefe de Alimentos y Bebidas.
- Jefe de Cocina.
- Jefe de Servicios Técnicos.
- Jefe de Animación.
- Jefe de Recepción.
- Subdirector de Recursos Humanos.
- Subdirector Contable Financiero.
- Subdirector Comercial.
- Jefe de Compras.
- Jefe de Servicios Exteriores.
- Jefe de Seguridad y Protección.
- Trabajadores

Contexto donde se va a desarrollar el Plan de Acción.

Este Plan de Acción se va a desarrollar dentro del contexto del Hotel Puntarena. Su mayor fortaleza es que los empleados del Hotel, reconocen la importancia que podría tener el mismo para el desarrollo de la comunicación interna.

Características de los mensajes y acciones.

Para el logro de los objetivos se debe buscar el criterio consensuado de todas las partes implicadas siguiendo los modos de hacer propios el Plan de Acción. Es muy importante que todas las decisiones que la Dirección del Hotel necesite tomar en cuanto a sus proyecciones futuras se hagan a partir de sesiones de trabajo en grupo.

Una vez evaluado todos los pasos a seguir en el Plan de Acción para el mejoramiento de la comunicación interna en el Hotel Puntarena en el municipio Varadero, se propone seguir los siguientes lineamientos básicos.

- Explicar, mediante un seminario impartido en cada departamento los objetivos del Hotel, para de esta forma los trabajadores se familiaricen entre sí así como con su razón de ser.
- Planificar recorridos de los Directivos a cada una de las áreas con el objetivo de familiarizarse con las mismas y viceversa.
- Creación de un boletín semanal que circule por las áreas, que además de información de trabajo actualizada contenga información de interés para los trabajadores que pueden tener carácter formal o más informal en función de las necesidades comunicativas y cuente con estructuras de retroalimentación.
- Distribuir los calendarios de cursos de capacitación y seminarios a los departamentos para de esta manera elevar el nivel profesional de los trabajadores.
- Establecer una política de emulación entre los departamentos y estimular a los destacados mensuales, trimestrales y anuales para que de esta manera los trabajadores sientan que se les reconoce su labor.
- Realizar estudios sistemáticos de estados de opinión, mediante encuestas, buzones, dirección de correo electrónico habilitada a esos fines para obtener información de primera mano sobre las problemáticas que inciden en los trabajadores y darle respuesta de manera eficiente y rápida.
- Buscar otros espacios fuera del contexto laboral para el intercambio con los Directivos con un carácter menos formal, más abierto que el oficialmente establecido
- Crear por parte de la Dirección del Hotel un calendario de fechas importantes para ser utilizado en el intercambio con los trabajadores y de esta manera acercarse más al público interno. Este calendario no debe pasar por alto fechas como el día de las madres, de los padres, fin de año y aniversarios importantes, tanto del sistema del turismo como del país.
- Elaboración y distribución de un manual de bienvenida al personal de nuevo ingreso al Hotel.

Evaluación y Control.

Establecer los mecanismos de retroalimentación para evaluar y discutir el desarrollo y cumplimiento del Plan de Acción. Especialmente en función, en una primera etapa, de su mayor definición y puntualización/diversificación de las acciones propuestas.

2.9 Plan de Acción para el mejoramiento de la comunicación en el Hotel Puntarena.

ACCIÓN 1.

Propuesta de un cargo ocupacional de Director de Comunicación.

Objetivo.

Apoyo y asesoría a la dirección del Hotel en los temas relacionados con la comunicación.

Desarrollo.

Realizar a la Dirección del Hotel la propuesta de establecer un cargo ocupacional de Director de Comunicación, que sea el encargado de velar por todo lo relacionado con las Relaciones Públicas, Marketing y Publicidad, Comunicación Institucional en fin con lo concerniente a la comunicación dentro del Hotel.

ACCIÓN 2.

Creación del Boletín "Mi Hotel Eficiente"

Objetivo.

Demostrar mediante un Boletín los aspectos de interés organizacional que infieren en la comunicación interna de la institución.

Desarrollo.

El responsable de esta acción es el Especialista de Calidad del Hotel, él con un equipo de redacción integrado por cuatro especialistas se encargarán de recoger las actividades más novedosas del mes, tendrán en cuenta propuestas de intercambio dentro de las áreas, además el boletín llevará siempre un mensaje educativo con relación a los comportamientos de la ética y el cumplimiento de los preceptos de la política de cuadros.

Este boletín circulará en la segunda quincena de cada mes y se destinará varios ejemplares a los distintos departamentos.

ACCIÓN 3.

Taller: El trabajo del cuadro y los Relacionistas Públicos.

Objetivo.

Valorar a través de un taller las principales relaciones que existen entre los cuadros y las Relaciones Públicas.

Desarrollo.

El Jefe de Recursos Humanos organizará un taller con todos los cuadros y el Especialista de Calidad y Relaciones Públicas del Hotel.

Previo a ellos se profundizará en el estado actual de las Relaciones Públicas del Hotel, también se tendrá en cuenta la incidencia de los cuadros en este trabajo, la rapidez en el cumplimiento de los acuerdos que se adoptan con relación a los trabajadores y clientes, se realizará un intercambio de experiencia a partir de soluciones propias a determinados problemas específicos de las áreas.

El taller será conducido por el Gerente General de la instalación y se invitarán a cuadros jubilados y trabajadores que ostentan la condición de vanguardias. Se invitará a un profesor de FORMATUR para que dirija el debate sobre las relaciones interpersonales y la comunicación institucional.

Esta acción se cumplimentará en el mes de octubre antes del Balance Anual.

ACCIÓN 4.

Seminario sobre la comunicación efectiva entre cuadros y trabajadores.

Objetivo.

Valorar los aspectos esenciales a tener en cuenta en una efectiva comunicación entre cuadros y trabajadores.

Desarrollo.

El Jefe de Departamento de Cuadros que es el responsable de la actividad permanentemente coordinará con el Departamento de Recursos Humanos y con el Secretario General de la Sección Sindical para la realización de este seminario.

Se coordinará la asistencia de un especialista del área de comunicación de la Escuela de Hotelería y Turismo, garantizará el local y la participación de todos los cuadros, unido a lo anterior se solicitará al sindicato los criterios que han emitido los trabajadores con relación a la comunicación en el Hotel, determinándose las insuficiencias y las actividades que cada área tiene que ejecutar.

El responsable de esta actividad llevará las características esenciales de un líder, además de normas de educación formal. Se aprovechará el marco de este seminario para recoger opiniones personales e intercambiar experiencias de trabajo.

Esta acción se complementará con una sección de trabajo dentro de la capacitación mensual que se realizará en el Hotel.

ACCIÓN 5.

Intercambio sobre la superación de los cuadros.

Objetivo.

Proponer un sistema de superación a través de eventos y postgrados a los cuadros para el mejoramiento de la comunicación con los trabajadores.

Desarrollo.

El Jefe de Departamento Recursos Humanos propiciará un intercambio con la Gerencia de Gran Caribe la impartición de cursos de postgrados y superación para dotar a los cuadros de herramientas y técnicas de participación en aras de lograr una comunicación eficiente con los trabajadores. Con el consenso de los participantes se propondrán cursos de Postgrados, Maestrías y Diplomados para los cuadros de las diferentes áreas.

Para la ejecución de esta acción se coordinará previamente con la Sede Universitaria Municipal y FORMATUR la disponibilidad de cursos apropiados.

Esta acción se efectuará semestralmente (Junio y Enero).

ACCIÓN 6.

Taller: La comunicación desde el puesto de trabajo.

Objetivo.

Explicar a los cuadros cómo el mejoramiento de la comunicación debe partir desde el mismo puesto de trabajo.

Desarrollo.

El Jefe del Departamento de Cuadro convocará a un taller en el día de la capacitación para realizar un debate sobre las líneas a seguir en la comunicación desde el mismo puesto de trabajo partiendo de las individualidades y peculiaridades del departamento y de cada uno de los trabajadores.

En este taller se solicitará al cuadro más destacado del año que trasmita sus experiencias y que dirija junto al Jefe del Departamento el taller. Es muy importante tener en cuenta las propuestas que se hacen en el Plan individual y de superación.

Esta acción será ejecutada en el primer trimestre del año.

ACCIÓN 7.

Coloquio: La comunicación, instrumento vital en el éxito del cuadro.

Objetivo.

Explicar a través de un coloquio los distintos pasos a seguir para lograr una comunicación efectiva con los trabajadores.

Desarrollo.

El Gerente del Hotel Puntarena organizará de conjunto con el Especialista de Cuadro un coloquio sobre la comunicación como instrumento principal para el éxito del cuadro. Este coloquio debe partir de la disertación de los elementos esenciales que debe poseer un comunicador, se invitará a esta actividad a las reservas y a todos los cuadros, Especialista de Calidad y Relaciones Públicas.

Los trabajos serán evaluados por un tribunal de especialistas de comunicación y Relaciones Públicas de FORMATUR y profesores de la Sede Universitaria Municipal.

Se publicará en el Boletín la convocatoria de este evento, como bases para la participación, se definen:

- Podrán participar todos los trabajadores del Hotel.
- Se admitirán trabajos en cualquier formato y presentación.
- Como temas para los trabajos se proponen “La calidad y la Ética”, “La comunicación y la eficiencia”, “Atendiendo a mi turista”

Forma parte del coloquio las experiencias y la exposición de las tendencias que tiene la comunicación en el Hotel.

Esta acción será ejecutada en el mes de mayo.

ACCIÓN 8.

Grupo de Reflexión: El cumplimiento del Código de Ética.

Objetivo.

Analizar a través de un debate reflexivo cómo el cumplimiento del Código de Ética presupone una comunicación eficiente con los trabajadores.

Desarrollo.

En el Consejo de Dirección el Gerente propiciará un análisis reflexivo sobre el cumplimiento del Código de Ética, en tal sentido ordenará el análisis partiendo del conocimiento del mismo y de la materialización de cada uno de sus preceptos en las distintas áreas.

Al final de la actividad el Gerente realizará una valoración sobre el cumplimiento de la estrategia trazada en el Hotel, su impacto y resultado en la atención al cliente.

Esta acción se ejecutará en el mes de septiembre previo al Balance que se realiza en el Departamento de Cuadro.

CONCLUSIONES

- ❖ En la actualidad existen referentes teóricos que permiten desarrollar planes de acción como el propuesto en este trabajo de diploma.
- ❖ Se hace necesario recurrir al apoyo y asesoría de especialistas de FORMATUR y profesores universitarios para instrumentar las acciones dirigidas a mejorar la comunicación en la instalación.
- ❖ La comunicación entre los cuadros y trabajadores de la institución aún no ha alcanzado los niveles deseados.

RECOMENDACIONES

- ❖ La Dirección del Hotel Puntarena debe tener en cuenta la propuesta del Plan de Acción, considerando que es la base para incidir en su público interno, como tributo al fortalecimiento de la cultura organizacional y al desarrollo de la instalación en general.
- ❖ La Dirección del Hotel Puntarena debe establecer las coordinaciones necesarias para acometer lo antes posible las acciones propuestas en el plan.

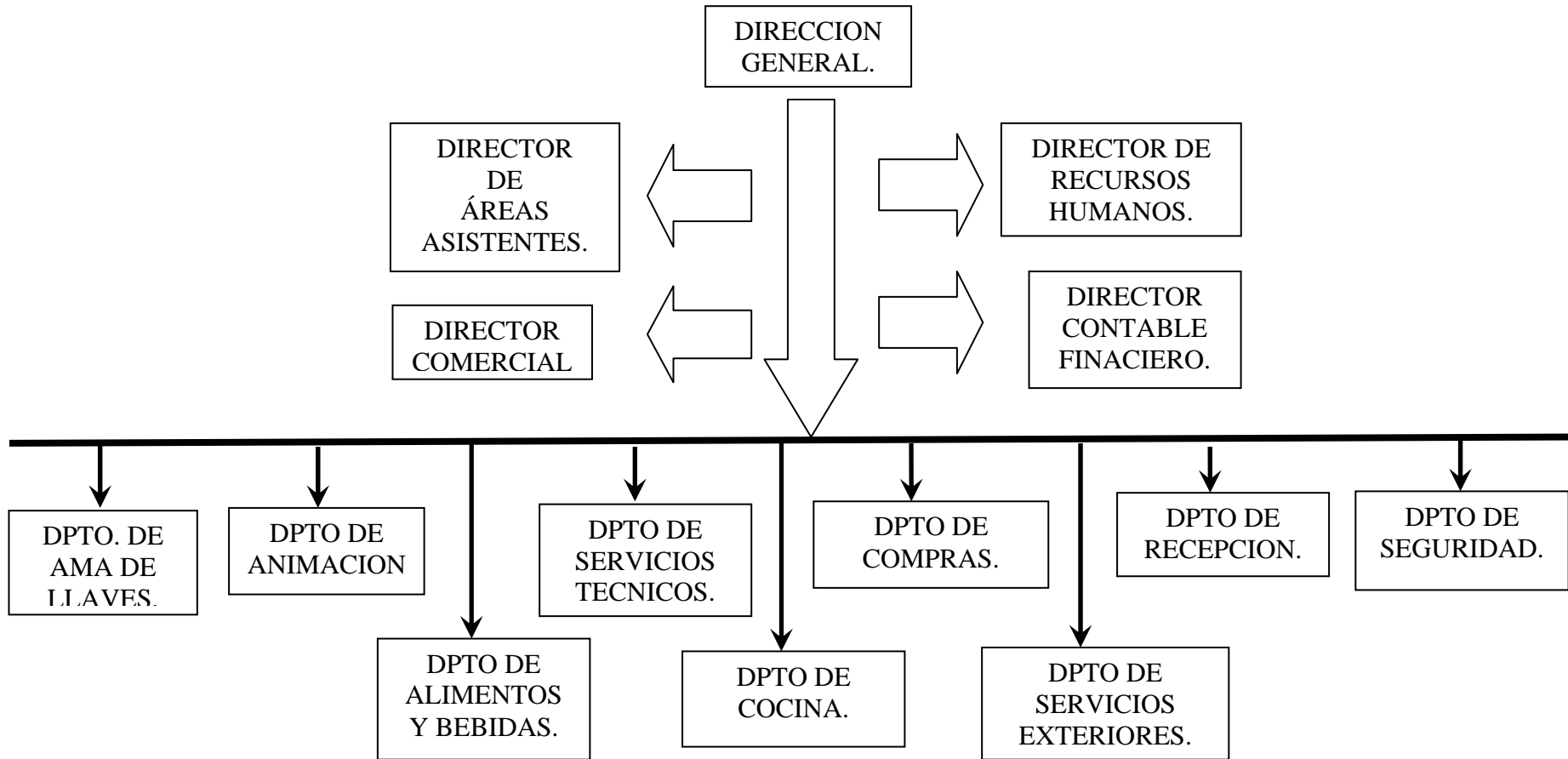
BIBLIOGRAFÍA

- ❖ ----- . Comunicología. La Habana. Editorial Félix Varela. 2006.
- ❖ Alonso, Margarita, Hilda Saladrigas: Para investigar en Comunicación Social, EDT. Pablo de la Torre, La Habana, 2002.
- ❖ Barnet, Astrid. 2006. Entrevista a la Dra. Mirta Muñiz Egea, profesora de la Facultad de Comunicación Social de la Universidad de La Habana. Documento en html. Publicado 2006. Consultado Diciembre 2009. Disponible en: <http://intraweb.uh/facultades/csoc/entrevistas>
- ❖ Bartolie, Annie: Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Ediciones Paidós, Barcelona, 1992.
- ❖ Benito Ángel. Diccionario de Ciencias y Técnicas de la Comunicación. Ediciones Paulinas, 1991, Madrid.
- ❖ Carrasco Juan. Organización de empresas y administración del personal. Editorial Index Madrid. 2002
- ❖ Castro Ruz Fidel .Intervención realizada el 22 febrero 1963. Ediciones OR.
- ❖ _____. Discurso pronunciado en el acto de apertura de la vigésimo novena convención del ASTA. Teatro Blanquita. 19 de octubre de 1959.
- ❖ Colectivo de Autores. Manual de Relaciones Públicas. Edit Félix Varela. La Habana. 2002.
- ❖ Colectivo de Autores. Teoría Sociopolítica Tomo II. Edit. Félix Varela. La Habana. 2005.
- ❖ Davara, Francisco Javier. Estrategias de Comunicación en Marketing, Dossat, 2002.
- ❖ De la Torre, Carolina. Las identidades. Una mirada desde la psicología. EDT. Centro de Investigación y Desarrollo de la Cultura Cubana "Juan Marinello", 2001.
- ❖ Diccionario Larousse. Editorial Científico-Técnica, La Habana, 1979.
- ❖ Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control. Tomos I y II. 2002.
- ❖ -----Documento normativo PCC. Mencionado en material de estudio de las Escuelas Municipales del PCC(2007)
- ❖ Domínguez Pino Martha. El conocimiento de sí mismo y sus posibilidades. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. 2003

- ❖ Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. EDT. Trillas, México, 1991.
- ❖ Fernández, José Ramón y De los Santos Asela. Cercanía de Raúl. Suplemento especial. Granma. Junio 2006. Pág. 3
- ❖ Goldhaber, Gerald M. Comunicación Organizacional. Editorial Pablo de la Torriente, tomado de Editorial Diana, México.
- ❖ González Morales, Julio César. Ambos auto expresión y comunicación interpersonal en la organización. EDT. Logos, La Habana, 2005.
- ❖ Guevara de la Serna, Ernesto.-"El cuadro: Columna vertebral de la revolución .Editorial Ciencias Sociales- La Habana. 1986. Pág. 271
- ❖ Kotler, Philip: Dirección de mercadotecnia. EDT. Prentice Hall, México, 1989.
- ❖ Lenin. V I-Las tareas inmediatas del poder soviético selección de lecturas Acerca del Partido. Tomo II Página 15. Editora de Ciencias Sociales. La Habana 1976.
- ❖ López Viera, L. Comunicación Social. Editorial "Félix Varela". Ciudad de La Habana, Cuba, 2003.
- ❖ Manual de Relaciones Públicas. Colectivo de autores. EDT. Logos, 2002.
- ❖ Marx, Carlos-El Capital Tomo 1. Edit. Ciencias Sociales La Habana. 1989
- ❖ Mata Casañas, Ángela. Domínguez Acosta Lina. Colectivo Laboral y Comunicación. Edit. Pueblo y Educación. La Habana. 2005.
- ❖ Núñez, Carlos: "Para construir el futuro hay que soñarlo Primero". Elementos entorno a la planeación estratégica. EDT. IMDEC, Guadalajara, 1996.
- ❖ Pino Sosa, Tel: Tesis de Maestría, Estrategia de Comunicación Social para la producción del Medio ambiente en la provincia de Camagüey. 2003.
- ❖ Portal Moreno, Rayza / Amaya Trujillo, Hanny. Comunicación y Sociedad Cubana. La Habana. Editorial Félix Varela. 2008.
- ❖ Portal, Rayza y Milena Recio. Comunicación y comunidad. Sin editorial. Sin Año.
- ❖ Rodríguez Bravo, Leyli. Evolución de la Publicidad de Habanos. Tesis de Licenciatura. La Habana. 2005.
- ❖ Rodríguez Maguana, Tomás. Tesis de Maestría: Gestión de la comunicación Interna en el Instituto Nacional del niño y la familia. La Habana 2006.
- ❖ Schein, Edgar H, La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica, La Habana 2002. Sin Editorial.

- ❖ Trelles Rodríguez Irene. Comunicación Organizacional. Selección de Lecturas. EDT Félix Varela, La Habana 2004.
- ❖ Vázquez Montalbán, M. Historia y Comunicación Social. Editorial "Félix Varela". Ciudad de La Habana, Cuba, 2002.
- ❖ Vidal, José Ramón. Mitología para elaborar una estrategia de comunicación con fines educativos. Editorial caminos, La Habana 2004.
- ❖ Wolf, Mauro: La investigación en comunicación, Edit. Paidós, Barcelona, 1987.

ANEXOS
ANEXO 1
ORGANIGRAMA DEL HOTEL PUNTARENA



ANEXO 2

LISTADO DE DOCUMENTOS INSTITUCIONALES QUE FUERON NECESARIOS ESTUDIAR PARA LA INVESTIGACIÓN:

- Expediente de Perfeccionamiento Empresarial.
- Actas del Consejo de Dirección.
- Actas del Comité de Calidad.
- Actas de las reuniones del Sindicato, UJC y PCC.
- Manual de Procedimientos de Gran Caribe.
- Reglamento Disciplinario Interno del Hotel Puntarena.
- Balance anual económico 2009.

ANEXO 3

GUÍA DE ENTREVISTAS A LOS CUADROS DEL HOTEL PUNTARENA.

Compañeros:

Le agradecemos su colaboración en la realización de esta entrevista con el objetivo de conocer la situación de la comunicación entre los cuadros y los trabajadores del Hotel.

1. ¿Cómo usted cree que fluya la comunicación dentro del centro?
2. ¿Qué tipo de encuentro realiza con sus trabajadores?
 - a) ¿Quién los cita, dónde se reúnen, con qué frecuencia, qué tipo de información intercambian en esos encuentros?
3. ¿A través de qué vías le da las informaciones a sus trabajadores?
4. ¿A través de qué vías recibe las informaciones de sus trabajadores?
5. ¿Cómo evaluaría la comunicación con sus trabajadores?

ANEXO 4

GUÍA DE OBSERVACIÓN

1. Propósito de los Mensajes. Mantenimiento, tarea y humanos:
 - Calidad de la recepción de los mensajes.
 - Uso que se le atribuye.
 - Objetivos de los mensajes.

2. Flujos de Comunicación. Formal e informal:
 - Uso de cada uno.
 - Objetivos de los mensajes que se envían en cada flujo.

3. Canales de comunicación. Descendente, ascendente y horizontal.
 - Uso de cada uno.
 - Objetivos de los mensajes que circulan en cada uno.
 - Medios más utilizados. Reuniones, balances, teléfono, etc.

ANEXO 5

CUESTIONARIO PARA LOS TRABAJADORES DEL HOTEL PUNTARENA.

La dirección del Hotel Puntarena, siguiendo los objetivos trazados en función de mejorar su trabajo, en Conjunto con la Carrera de comunicación de la municipalización, se encuentra realizando un estudio con el objetivo de implementar un Plan de Acción. Para ellos nos es necesaria su colaboración.

Gracias.

La siguiente encuesta es totalmente anónima, marque x en la respuesta que se corresponda con su criterio.

1. ¿Conoce el año en que fue inaugurado el Hotel?

Si----- No-----

2. ¿Conoce cuál es la misión, objeto social del Hotel?

La conozco muy bien----- La conozco bien----- La conozco más o menos-----

La conozco-----No la conozco-----

2. a) En caso de conocer la misión del hotel, enúnciela brevemente.

3. ¿Conoce cuál es la visión /objetivos que se propone) el hotel?

La conozco muy bien----- La conozco bien----- La conozco más o menos-----

La conozco-----No la conozco-----

4. Siente que tiene oportunidad de plantear su sugerencia a un problema de trabajo a su Jefe inmediato superior.

Siempre----- Casi nunca----- Algunas veces----- Casi siempre----- Siempre-----

5. Siente que tiene oportunidad de plantear su sugerencia a un problema de trabajo al Consejo de dirección del Hotel.

Nunca----- Casi nunca----- Algunas veces----- Casi siempre-----

Siempre-----

6. Qué cantidad de información recibe acerca de su trabajo

Ninguna----- Poca----- Mucha-----

7. ¿De quién recibe usted la información sobre el contenido de su trabajo?

----- De la dirección.

----- De las organizaciones políticas
UJC,PCC

-----De su Jefe inmediato.

----- Información de pasillo, rumos.

----- Del Sindicato.

----- Otras fuentes.

7. a) De haber otras fuentes menciónelas: -----

8. ¿Según su criterio como evaluaría el clima interno que se manifiesta en el Hotel?

	Siempre	Casi siempre	A Veces	Casi nunca	Nunca
Como una gran familia					
Como un grupo de personas aisladas					
Como un grupo de amigos					
Como un centro de descanso					
Como algo indefinido					
Exclusivamente compañeros de trabajo.					