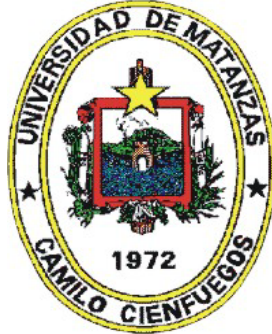


Ministerio de Educación Superior
Sede Universitaria Municipal Matanzas

"Medardo Vitier Guanche



**Título: "Estrategia de comunicación para contribuir a mejorar
la comunicación externa con los proveedores y visitantes de la
Empresa Infotur Varadero"**

Autora: Zuleidy Pérez Cardoso.

Tutor: Lic. Yenny Pérez Pino

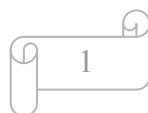
Trabajo de Diploma para optar por el Título de Licenciada en Comunicación Social.

Abril /2009

Declaración de autoridad

Declaro ser la único autora del presente Trabajo de Diploma, en calidad de lo cual autorizo a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, a la SUM “Medardo Vitier Guanche” a que hagan uso del mismo con la finalidad que sea necesaria y la empresa Infotur Varadero donde se desarrolló el mismo, con el objetivo de aplicar los resultados en beneficio del desarrollo del país.

Zuleidy Pérez Cardoso



Agradecimientos

Mis más sinceros agradecimientos a la Lic. Yenny Pérez Pino, tutora de este trabajo , por su asesoría técnica, dedicación y entrega durante la realización del mismo.

A todos los profesores que contribuyeron con mi formación profesional durante todos estos años.

A mi mamá, fuente de inspiración en cada momento de mi vida, sin ella no hubiese sido posible...

A mi familia en general por su preocupación y apoyo incondicional.

A mis amigos por estar presentes.

En general a todos los que me ayudaron a hacer posible esta tesis.

Índice General.

Introducción./ 4

Capítulo I. Marco Teórico /12

1.1 Concepto de Comunicación. Antecedentes./12

1.2 Concepto de comunicación organizacional. Carácter multidisciplinario/16

1.3 De la teoría de la comunicación a los enfoques particulares de Comunicación Organizacional. Panorama de las teorías de comunicación./ 19

1.4 Origen y desarrollo de la disciplina Comunicación organizacional./ 25

1.5 Funciones de la Comunicación Organizacional./27

1.6 Ámbitos de la comunicación organizacional: comunicación interna y comunicación externa./ 29

1.7 Mensajes/34

1.8 Públicos de la institución. Públicos internos y externos./ 35

1.9 Estrategias de Comunicación./37

Capítulo II Análisis de los resultados/ 43

Marco referencial. Diagnóstico de comunicación externa en Infotur Varadero. Análisis de los resultados.

Capítulo III: Estrategia de comunicación externa en la empresa Infotur Varadero/57

Conclusiones/ 77

Recomendaciones/78

Bibliografía consultada /79

Anexos/82

INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo incursiona en el estudio de la Comunicación Organizacional, campo de gran importancia, sobre todo en los últimos años, en los que se considera al sistema comunicacional como parte de los activos intangibles de empresas e instituciones.

El tema cuenta entre sus virtudes, el amplio campo de las investigaciones que lo toman como objeto de estudio, en lo que conforma un rango de aplicación que abarca desde lo empresarial hasta lo comunitario, y todo ello en beneficio de la sociedad. A lo que se une la riqueza de aristas novedosas que presenta, dado lo relativamente reciente del inicio de la actividad investigativa de este tipo, sobre todo en Cuba.

La comunicación en la contemporaneidad sigue siendo condición indispensable para la supervivencia de la especie, y vector transversal en cualquier actividad social que se realice, ya sea con fines productivos, de servicios, o de otro tipo. Pero no sólo eso, sino también para la vida espiritual y su enriquecimiento, al integrarse los procesos comunicativos en el campo de la relaciones humanas.

Es en los años setenta, cuando la Comunicación Organizacional, debuta entre las disciplinas de las ciencias de la comunicación, uniendo a su extrema juventud, la legitimidad de su naturaleza, dedicada de manera particular a la investigación y la organización de la gestión de comunicación en empresas e instituciones.

Su indiscutible protagonismo en el mundo contemporáneo obedece, entre otras razones, a que tiene entre sus objetivos establecer relaciones necesarias entre la teoría de la comunicación y la teoría organizacional, por una parte, y por otra, los paradigmas o modelos comunicacionales que se conceptualizan y aplican en los contextos de organizaciones sociales, empresas e instituciones, a fin de propiciar fundamentos teóricos que orienten los procesos comunicativos, y propicien la realización de investigaciones aplicadas para la búsqueda de soluciones a problemas de la realidad, tanto en el campo de lo económico como de lo social.

En Cuba esta disciplina no se conocía con esta concepción ni denominación hasta hace muy poco, y como en otros países, sus antecedentes se remiten a las concepciones y

prácticas en las esferas de la publicidad y las relaciones públicas, cuyos orígenes estuvieron muy vinculados al desarrollo de los medios de comunicación en el país y su consolidación en los años cincuenta.

Otro antecedente importante es el ejercicio de la comunicación institucional vinculada a la labor de los divulgadores estatales, que se inicia a partir de los años sesenta, y aunque en lo fundamental se orienta hacia públicos externos, realiza en muchos casos funciones dirigidas también a públicos internos y llega a alcanzar un desarrollo considerable. Con las limitaciones económicas impuestas por el Período Especial esta esfera profesional queda profundamente afectada y reducida casi a cero.

Desde el punto de vista teórico, el abordaje de la Comunicación Organizacional por círculos de estudiosos, comienza a producirse a finales de la década del ochenta y sobre todo en los noventa, a tenor de las transformaciones que se producen en el país, que demandan el desarrollo de concepciones ajustadas a nuestras características económicas, culturales, sociales en general, así como su aplicación en el terreno práctico.

Para James Taylor(1997) la comunicación en organizaciones presenta un marcado carácter transdisciplinar, y es punto de partida y objeto de ciencias tan diversas como la Sociología; la Psicología, las Ciencias Políticas, por sólo citar algunas, pero además posee innegablemente su corpus particular, susceptible de ser estudiado a partir de leyes y principios que conforman su universo conceptual. Su estudio es tan útil como necesario, pues el adecuado funcionamiento de la comunicación marca diferencias tanto en lo económico como en lo espiritual, en la eficiencia de empresas e instituciones, en la obtención de altos niveles de calidad y el incremento de los niveles de participación de todos los públicos, en función de mayor consenso e implicación.

La eficiencia es una condición para la vida. De ahí la importancia que va adquiriendo el estudio y aplicación de nuevas fórmulas en la búsqueda de calidad y mejor funcionamiento de empresas, instituciones y organizaciones en general, y dentro de ello, la necesidad de perfeccionamiento de la comunicación, sin esta no sería posible alcanzar la calidad que se pretende.

La comunicación organizacional ofrece la posibilidad de la interiorización de conocimientos e incorporación de habilidades que tributan el desarrollo social, tanto en lo económico como en lo cultural, mediante su contribución al perfeccionamiento de las empresas e instituciones y al fortalecimiento de los valores de la cultura en las organizaciones y en la sociedad en general.

Al incorporar una concepción coherente, integrada, planificada de la comunicación aumentan considerablemente los niveles de motivación y participación de los integrantes e las empresas y organizaciones y su implicación en la búsqueda de eficiencia y calidad, a la vez que se favorecen los procesos de construcción de símbolos y significados compartidos que son la base de nuestra cultura.

Ha sido la propia realidad la que ha ido imponiendo una nueva manera de concebir la comunicación, al considerarla como integrante de los activos intangibles de empresas e instituciones, como vector de competitividad y promotor de calidad, eficiencia y participación. (Villafañe, 2000) Por lo que es necesario organizar coherentemente la comunicación en las organizaciones, unificar el discurso comunicativo emanado de las distintas prácticas comunicacionales en la organización, y de hacerlo en correspondencia con la orientación estratégica de la empresa con el fin de colaborar con su objeto social y de consolidar la imagen e identidad de la organización, todo esto se logra a través de las estrategias de comunicación.

Toda institución debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos a nivel externo vinculado a las realidad del entorno, por lo que el presente trabajo está dedicado a la propuesta de una estrategia de comunicación externa en Infotur Varadero debido a que la institución carece de estudios sobre el tema y no cuenta con una estrategia de comunicación externa que responda a las características y necesidades del entorno, afectando esto su imagen y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La imagen de la institución frente a sus públicos externos es en gran medida producto de la calidad de la relación que se establece entre ambos. Esta relación se produce fundamentalmente a través de la comunicación externa, y esta influye en la calidad de la

relación y en la imagen que de la institución se formen estos públicos. Por lo que se torna necesario la implementación de acciones de comunicación externa como parte de la estrategia propuesta encaminadas a fortalecer la comunicación externa en la empresa Infotur Varadero.

Problema Científico.

¿Qué acciones deben conformar una estrategia de comunicación para contribuir a mejorar la comunicación externa con los proveedores y visitantes de la empresa Infotur Varadero?

Objetivos generales:

- Elaborar una estrategia de comunicación para contribuir a mejorar la comunicación externa con los proveedores y visitantes de la empresa Infotur Varadero.

Preguntas científicas:

- ¿Cuál es la situación actual de la comunicación externa con los proveedores y visitantes de la empresa Infotur Varadero?
- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos en los que debe basarse para la elaboración estrategia de comunicación externa con los proveedores y visitantes de la empresa Infotur Varadero?
- ¿Qué acciones se conciben para conformar la estrategia de comunicación externa con los proveedores y visitantes de la empresa Infotur Varadero?

Para dar respuesta a las interrogantes científicas se trazaron las **Tareas Científicas** que se indican a continuación

Tareas científicas:

- Realización de un diagnóstico de comunicación externa con los proveedores y visitantes de la empresa Infotur Varadero
- Fundamentación teórica en la que debe basarse la elaboración de una estrategia de comunicación externa con los proveedores y visitantes de la empresa Infotur Varadero.
- Elaboración de una estrategia de comunicación externa con los proveedores y visitantes de la empresa Infotur Varadero.

El objeto de estudio de la investigación es la comunicación externa en Infotur Varadero. **El campo de acción** es la comunicación externa con los proveedores y visitantes de la empresa Infotur Varadero.

.Esta investigación pertenece al paradigma interaccionista puesto que busca la asociación, la interconexión de los elementos que influyen en el objeto de estudio, con el propósito de transformar la situación existente.

Para la construcción del modelo se toma como corriente teórico-metodológica la dialéctica marxista, que considera el contexto histórico social concreto uno de los elementos esenciales en la generación del conocimiento, lo que ha posibilitado la asunción de las particularidades del sistema social cubano y sus fortalezas desde el punto de vista comunicativo, como prisma para la interpretación de las corrientes teóricas contemporáneas y su aplicación a la realidad cubana; y la aplicación del concepto marxista de praxis, como actividad transformadora de la realidad, en la que necesariamente se apoya la comunicación organizacional.

Según el tipo es una investigación Directa (empírica): descriptiva.

El objetivo de este tipo de investigación es describir al objeto de estudio. Esta descripción debe reflejar lo esencial, lo significativo del objeto y no lo casual e intrascendente. Por ello es necesario captar en el objeto sus nexos internos, regularidades que caracterizan sus relaciones, así como aquellos aspectos en que se manifiesta lo universal.

La perspectiva metodológica a utilizar es la cualitativa; puesto que es adecuada para la descripción, valoración y explicación del tema propuesto, ya que posibilita un diseño de investigación flexible, un análisis profundo del objeto de estudio y una aprehensión del mismo en toda su complejidad. Asimismo este tipo de diseño como apunta García Jiménez, facilita la comprensión del lector del fenómeno que se está estudiando.

La complejidad de un estudio cualitativo hace difícil predecir con gran precisión lo que va a suceder, por ello la característica fundamental del diseño cualitativo es su flexibilidad, su capacidad de adaptarse en cada momento y circunstancia en función del cambio que se

produzca en la realidad que se está indagando. Desde la investigación cualitativa es preciso *“planificar siendo flexible”*. (Erlandson y otros, 1993:79 en Rodríguez y otros, 2004:91).

La tesis se estructura en: Introducción, tres Capítulos, Conclusiones, Recomendaciones. Bibliografía y Anexos.

El primer capítulo está dedicado al estudio de fuentes teóricas, en el que se lleva a cabo un análisis crítico de las principales corrientes conceptuales sobre el tema, el segundo capítulo está dedicado a la caracterización de la organización objeto de estudio, la exposición de la metodología aplicada en el diagnóstico y sus resultados, y el tercero dirigido a la propuesta de una estrategia de comunicación externa que constituye la razón de ser del trabajo.

Aportes de la tesis:

- su condición de primer trabajo teórico que aborda este tema en la entidad Infotur Varadero;
- el hecho de tener en cuenta las particularidades y fortalezas de nuestro sistema social para el diseño de una propuesta de estrategia de comunicación que se ajuste mejor a las necesidades del país;
- la posible utilidad que se derivaría de la aplicación de la estrategia de comunicación externa en Infotur Varadero.
- la sistematización y análisis crítico de la bibliografía presentada sobre el tema, lo que representa un punto de partida para futuros investigadores, dadas su dispersión, variedad y complejidad.

Métodos y técnicas.

El método a utilizar es la investigación–acción: *“Es una forma de búsqueda autorreflexiva, llevada a cabo por participantes en situaciones sociales para perfeccionar la lógica la equidad de las prácticas sociales o educativas en las que se efectúan estas prácticas, la comprensión de estas prácticas, así como las situaciones en que ellas se efectúan.”* (Kemmis, 1988)

Las técnicas a utilizar para la recogida de datos son la entrevista en profundidad (anexo-1) observación participante (anexo-2), y cuestionarios (anexo-3).

La muestra seleccionada: Para la entrevista en profundidad se tendrán en cuenta a los representantes comerciales de las diferentes organizaciones prestatarias de servicio. La meta es entrevistar al menos uno por organización; aunque pueden ser más. Dependerá de la disponibilidad de tiempo y espacio de los empresarios.

Para la observación participante la muestra estará dada por la selección de al menos una entidad prestatarias de servicios turísticos por esfera de servicio en su interacción con Infotur; además de los diferentes visitantes en el proceso de aplicación del cuestionario.

Para la aplicación del cuestionario a clientes se tomará como referente a un conjunto de turistas considerables según el país de origen hasta que la información sea vasta para obtener resultados veraces.

El análisis de los resultados del diagnóstico se llevará a cabo a partir del análisis de la información.

Capítulo I.

Marco Teórico.

1.1 Concepto de Comunicación. Antecedentes.

La palabra comunicación proviene del latín communis que significa común. También en castellano el radical común es compartido por los términos comunicación y comunidad.

Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre comunicarse y estar en comunidad porque se pone algo en común a través de la comunicación. John Fiske(1982), define la comunicación como una *“interacción social por medio de mensajes”*. La comunicación, es la relación comunitaria humana consistente en la emisión –recepción de mensajes entre interlocutores en un estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor fundamental de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre.

La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujeto. No solo se trata del influjo de un sujeto en otro, sino de la interacción. Para la comunicación se necesitan como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto.

E. Pichón Riviere ;en “El Proceso Grupal de Psicoanálisis a la Psicología Social” plantea: *“Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano, puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupal”*.

Z.M.Zorín, en “Psicología de la personalidad plantea que:”*Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistema de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano Actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano”*.

La comunicación es un proceso de interacción social a través de signos y sistemas de signos que surgen como producto de la actividad humana. Los hombres en el proceso de comunicación expresan sus necesidades, aspiraciones, criterios, emociones

La comunicación posee diferentes vías de expresión: la oral, escrita y extraverbal. Mediante la comunicación escrita se elaboran todas las normas que rigen la sociedad en su aspecto macro y en la individualidad, mientras que la comunicación extraverbal forma parte de los valores culturales de los pueblos.

Los comunicólogos han dado testimonio de los diferentes modos de comprender la comunicación. De acuerdo con el contenido del concepto existen tres formas predominantes: Comunicación como transmisión de información (paradigma informacional, modelo de Shannon, modelos de Schramm, esquema de Berlo); como intercambio de información (modelo dialéctico de Manuel Martín Serrano) y como "hacer común" con el paradigma de la acción comunicativa, paradigma cultural y modelo semiótico-informacional.

El sentido de la comunicación como proceso de influencia posee muchos adeptos. C. I. Hovland, en la década del 40 define a la comunicación como proceso por medio del cual el individuo (el comunicador) transmite estímulos (generalmente símbolos verbales) para modificar el comportamiento de otros individuos (receptor). Para él la comunicación se establece en una sola dirección y emana del individuo que posee el poder para ejercer influencias sobre. Esta concepción pertenece a la teoría Hipodérmica y asume sus características.

Podemos especificar que la comunicación es un proceso, si tenemos en cuenta que proceso es aquello que no tiene ni principio, ni fin. No constituye una serie esquemática y rígida de acontecimientos, siempre iguales, siempre únicos. Es dinámica en sí misma porque en cada uno intervienen e influyen nuevos elementos.

J. Rusch y G. Bateson no solo la ven como proceso sino que explican que la integran todos aquellos procesos por los cuales la gente se influencia unas a otras. Para ellos todo aquello que posibilite ejercer una influencia de parte de un individuo sobre otro es comunicación. Dicha posición pudiera denominarse pancomunicacionista.

Berelson y Steiner (1964) ven a la comunicación como transmisión de información para ellos es el acto o proceso retransmisión que generalmente se llama comunicación, consiste en la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., mediante el empleo de signos y palabras.

Por su parte Martín Serrano relaciona la comunicación con la cultura insertándose dentro del modelo dialéctico. Comunicar es hacer posible que unos hombres se reconozcan en otros hombres y ellos en doble sentido: les reconozcan el derecho a pensar y vivir diferentemente y se reconozcan como hombres en esa diferencia. Eso es lo que implica y lo que significa pensar la comunicación desde la cultura.” (Martín Barbero, 1990, en Irene Trelles). Las investigaciones más completas sobre la comunicación se efectúan desde esta perspectiva.

Antoni Pascual maneja una concepción bien precisa de lo que es comunicación. Para él comunicación es la relación comunitaria humana que consiste en la emisión-recepción de un mensaje entre interlocutores en estado de total reciprocidad. Debemos reparar en los vocablos "relación comunitaria humana". El autor manifiesta que la comunicación es inherente y exclusiva de los seres humanos, que se produce cuando existen intereses comunes sin especificar de qué índole y ante toda relación; porque comunicarse con alguien es relacionarse, establecer lazos afectivos, es crear un vínculo. Propone el vocablo interlocutores para denotar a los actores de la comunicación. Con el prefijo inter que significa "entre" y con "estado de total reciprocidad" el autor alude a el papel de la retroalimentación en el proceso comunicativo.

El constructo organizaciones ha sido definido por varios teóricos para delimitar y aclarar su significado independientemente del objeto de estudio de la investigación en cuestión. En la historia de la investigación científica no han sido pocos los académicos que han tenido necesidad de hacerlo. A nosotros nos compete determinar el concepto de organización que prima en el estudio y cuyas características se adecuan más a la organización cubana.

Las organizaciones, nos dice Gerald Goldhaber un clásico en teorizar sobre el tema, son una red de relaciones interdependientes y propone como elemento central que la genera y

guía a las personas que forman parte de ella o finalmente la manera en que las relaciones contribuyen a la organización.

Entre las diferentes maneras de concebir a la organización, una muy general es la del especialista uruguayo Antonio Pérez García, quien la define como *“esas coordinaciones de recursos humanos, materiales y tecnológicos que producen e intercambian onerosamente y entre sí, y con otros agentes, bienes, servicios, ideas, ilusiones y cualquier otra cosa imaginable y susceptible de ser comprada”*(1998: 12)

La Dr. Irene Trelles propone varias ideas con respecto a la organización acorde con la dinámica del sistema comunicativo. Ellas son:

_Agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de manera colectiva.

_Cuentan con una estructura legítima entre los integrantes de la agrupación, que sirve de marco para actividades de coordinación e intercambio.

_Tiene un sistema de significados compartidos, construidos, y reconstruidos mediante procesos comunicativos desarrollados en la interacción entre sus miembros y entre la organización y su entorno externo, para el logro de objetivos comunes; ese sistema de símbolos o significados conforman un universo cultural común, centrado en torno a la identidad de la organización.

_Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como la demanda, la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales, o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro con fines lucrativos o no.

El uruguayo Antonio Pérez García nos ofrece una definición que se desprende de las ciencias administrativas y que nos ayuda a comprender su significación. Él las define como esas coordinaciones de recursos humanos, recursos materiales y recursos tecnológicos que producen e intercambian onerosamente y entre sí, y con otros agentes, bienes, servicios, ideas, ilusiones y cualquier otra cosa imaginable y susceptible de ser comprada. Gerald

Goldhaber, (1984), considera a la organización como una red de relaciones interdependientes y propone como elemento central que las genera y las guía, a las personas que toman parte en ellas o finalmente la manera en que las relaciones contribuyen a la organización en su conjunto; enfoques que en su criterio van a establecer las diferencias fundamentales de tres tendencias importantes en cuanto a la conceptualización de las organizaciones: la escuela clásica, la de relaciones humanas y la sistémica.

Otro elemento importante en la definición de organización es la cultura, o el sistema de valores compartidos, línea de pensamiento que conduce a la construcción de significados y de participación conjunta.” *Las organizaciones viven determinadas por la existencia de unos objetivos comunes entre sus miembros, manifestados en un sistema compartido de valores o, de una forma más concreta y precisa, en una cultura de la organización.*”(Lucas Marín,1997)

La comunicación en las organizaciones desempeña un papel primordial. Los estudiosos para resaltar su valor han expresado que conforma “*la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema*” (Katz y Khan, 1986) o se han referido a ella como “*el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización*” (Lucas Marín, 1997). Hasta ha sido comparada con “*el sistema nervioso de la empresa*” (Puchol, 1997).

1.2 Concepto de comunicación organizacional. Carácter multidisciplinario.

En sus escasos años de vida, es notoria la proliferación de obras y autores en la disciplina Comunicación Organizacional, y evidente la importancia de su estudio y aplicación, al favorecer la capacidad de perfeccionamiento de las organizaciones, y de adaptación al cambio, factores que tributan obviamente a sus posibilidades de supervivencia en los tiempos que corren.

Diversos puntos de partida se advierten en el desarrollo de la disciplina y la concepción de su objeto de estudio. En los primeros años predomina el enfoque instrumental: la

comunicación se concibe como instrumento para el traslado de información, se le atribuye un carácter objetivo y se asume la información como algo material, “trasladable”. La calidad de los procesos comunicativos se evalúa en la medida en que la interpretación final del mensaje se acerca a la concepción de éste por parte del emisor, en lo que se identifica como fidelidad de la trasmisión; las investigaciones analizan factores de eficiencia en términos de fidelidad de la trasmisión de mensajes, desconociendo el carácter activo del receptor como parte fundamental del proceso.

Con el desarrollo del conocimiento de la materia y a partir del resultado de las propias investigaciones, la aproximación al fenómeno comunicativo en organizaciones va ganando en complejidad, y comienza a verse de otra manera: como parte integrante del proceso de construcción de significados entre los miembros de la organización; como elemento mediador y mediado en la representación de la realidad; como parte fundamental del sistema organizacional, como la organización misma.

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización si comunicación.

Bajo esta perspectiva, *“la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio”*(Fernández,1999). El mismo autor la caracteriza como el conjunto de técnicas y acciones que facilitan y agilizan el flujo de mensajes que se da entre los miembros de la organización ,entre esta y su medio, además puede influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, para cumplir mejor y más rápido los objetivos.

Krohling Kunsh enfatiza el enfoque sistémico para estudiar la comunicación organizacional *“es necesario estudiar todos los fenómenos intrínsecos de lo que constituye una agrupación de personas(organización social) que trabajan colectivamente para alcanzar metas específicas, relacionándose ininterrumpidamente, cada uno con su cultura y su universo*

cognitivo, ejerciendo papeles y sufriendo todas las presiones inherentes a su ambiente interno y externo”(.Krohling Kunsh 1986).

Un concepto más integrador es el ofrecido por Arrieta (citado por Martín. 1996) que plantea que *“es el sistema nervioso de la empresa o institución, siendo unos de los objetivos de la misma el concebir o realizar actividades que creen y fomenten la vitalidad y eficiencia de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma, y cuyo fin ultimo es crear, realizar y modificar, entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa u organización”.*

La comunicación tiene que estar en relación constante con todos los servicios y estructuras de la empresa abarcando una serie de acciones sobre la comunicación interna y externa.

En Cuba también se han dado pasos de avance en cuanto a la teorización del tema, tal es el caso de Trelles Rodríguez que nos plantea desde un enfoque más criollo y más adaptado a nuestra realidad que la comunicación organizacional centra su atención en *“el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros y entre estos y el público externo, lo que conduce al mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad”(2000).*

En el caso de los estudios de Comunicación Organizacional, al igual que en otras áreas, se reflejan los puntos de partida o concepciones básicas de las tendencias que tipifican las ciencias sociales contemporáneas. Esta influencia se aprecia en una mayor dimensión al examinar el carácter transdisciplinario del universo que abarca su estudio, cuyo tutelaje se disputan áreas tan diversas como la Psicología, la Sociología, las Ciencias Políticas y las Administrativas, por sólo señalar algunas.

Comparada con otras materias, podría afirmarse que la Comunicación Organizacional apenas rebasa su infancia y en su cuerpo teórico se observa la influencia de aquellas: de la teoría organizacional, de la sociología; de los estudios teóricos de comunicación: de las teorías del management; tiene en cuenta y aplica conceptos y procedimientos propios del campo de la psicología general y social, y hasta de la filosofía, pues hay quienes descubren

en la retórica aristotélica la base para muchos de los modelos que intentan explicar los modelos comunicativos en organizaciones. (Weick, 1987; Lucas Marín, 1999 Thompkins, 1987; Putnam, 1986).

1.3 De la teoría de la comunicación a los enfoques particulares de Comunicación Organizacional. Panorama de las teorías de comunicación.

La sistematización en la que coinciden diversos autores sobre el tema, considera dos grandes corrientes: las positivistas y empiristas por un lado, con las cuales se identifica a la escuela norteamericana, caracterizadas por objetivos dirigidos a los media; y a las críticas y dialécticas por el otro, más orientadas a las relaciones sociales y los medios de comunicación, más cercana al pensamiento europeo.

La corriente positivista, que creció con particular vigor en Estados Unidos, representada por famosas figuras como Lazarsfields, Schramm, Berlo, Laswell, entre otros, y que influyó de manera muy directa en muchos de los estudios de comunicación realizados en determinada etapa en los países latinoamericanos, se apoya en los postulados de Shannon pero los reinterpreta. Así, el mensaje se concibe como estímulo adecuado a una conducta comunicativa; la fuente de información se identifica con la persona o el colectivo denominado emisor, lo que Laswell identifica como especialistas del entorno; en tanto que el destino, que para Shannon no cumplía otra función que la de punto final del proceso unidireccional de trasmisión, adquiere una nueva dimensión al ser concebido como una fuente de necesaria retroalimentación.

En un minucioso análisis, Mario Wolf, recorre cada uno de los “momentos” de los estudios metodológicos, comenzando por la teoría hipodérmica, establecida en los años veinte y treinta, y cuyos planteamientos fundamentales, en síntesis tiene como eje que “cada miembro del público es personal y directamente atacado por el mensaje” (Wright, 1975:79, en Wolf, 22)

El muy conocido modelo de Lasswell, propuesto en 1948 explica el acto comunicativo a partir de responder a las preguntas: quién dice qué, a través de qué canal, a quién y con

qué efecto. Y la investigación se organiza y define de acuerdo con el campo específico que responde a cada una de esas preguntas. Vale decir, estudio de emisores, análisis de contenido de los mensajes, análisis de los medios, y finalmente, estudio de audiencias y efectos. El modelo asume, al igual que la teoría hipodérmica, que la iniciativa es básicamente del emisor; los procesos comunicativos son asimétricos y la comunicación es intencional; busca determinados efectos observables y medibles, y no se tienen en cuenta las relaciones sociales en los procesos comunicativos.

Estos modelos comunicativos tienen su traducción en el mundo organizacional, (aunque con la incorporación de rasgos particulares de este tipo de comunicación), sobre todo en empresas estructuradas al estilo clásico, que tienden a no considerar al público interno como interlocutor activo y desconocen la importancia de la retroalimentación, adoptando enfoques *mecánicos* de comunicación, como se verá posteriormente.

La continuación de los estudios de comunicación va imponiendo la negación de la teoría hipodérmica, sobre todo a partir de hallazgos relativos a las audiencias, y surgen nuevas maneras de observar el problema, basadas en enfoques psicológico experimentales, o sociológicos, como las corrientes empírico experimentales o persuasivas, y los estudios empíricos o de efectos limitados, o desde aproximaciones funcionalistas.

Tanto el modelo psicológico-empírico como el sociológico, tienen puntos de contacto con lo organizacional, que se reflejan en los paradigmas comunicativos de las empresas clasificadas por la teoría organizacional dentro de la escuela de relaciones humanas, y que adoptan como tendencia la denominación de enfoque *psicológico*. Este enfoque declara el carácter de filtro conceptual de cada integrante de la organización; descubre la existencia de las mediaciones informales, y la influencia de los líderes de opinión y las relaciones grupales en el seno empresarial.

El modelo estructural funcionalista concibe al sistema social como un organismo cuyas partes contribuyen al funcionamiento y equilibrio del sistema, y la solución de problemas como la conservación del modelo y control de las tensiones, la adaptación al ambiente, la obtención de objetivos y la integración son los factores claves que regulan los fenómenos sociales. Cada estructura integrante del sistema social debe contribuir a la solución de estos

problemas capitales, y a los medios de comunicación corresponden funciones que están relacionadas con el tipo de fenómeno comunicativo en el que se insertan, cuyo explicación en detalle resultaría demasiado extensa. (Wolf, 1996: 68-90)

Resulta de interés destacar en particular, entre las funciones que a la difusión de información se atribuyen, algunas respecto a la sociedad y en relación con el individuo: en el primer caso, se señalan funciones de alertar a los ciudadanos frente a amenazas o peligros; instrumentos para realizar actividades cotidianas, como el intercambio económico; y en el segundo, atribución de estatus a las personas o grupos objeto de atención de los media; fortalecimiento de normas sociales; prestigio para los que se consideran bien informados. E igualmente pueden producirse disfunciones que alterarían el equilibrio del sistema, difusión de noticias alarmantes; efectos narcóticos, conformismo, etc.

Esta perspectiva tiene una marcada influencia en el campo organizacional, y de hecho constituye el enfoque más común en investigaciones sobre comunicación en empresas e instituciones, que persiguen en su gran mayoría el objetivo de identificar problemas funcionales y formales de los procesos comunicativos a fin de lograr un mejor funcionamiento de las organizaciones. Concibe igualmente el sistema social como un organismo del cual forman parte las empresas e instituciones, y cada estructura contribuye de una determinada manera al equilibrio del sistema, es decir, cada organización influye en éste y es influida por él.

Dentro de la perspectiva funcionalista, se impone la mención de la teoría de los usos y gratificaciones, con dos aportes importantes: la consideración del receptor como sujeto activo en la comunicación, aunque se continúa situando en desventaja con relación a la fuente del mensaje; y el trasladar la fuente del efecto de comunicación de un solo mensaje al texto comunicativo.

Un hito en el desarrollo de estas tendencias se produce con la aparición de la teoría crítica, corriente en contraposición con las anteriores, que de alguna manera se enmarcan en el tradicional campo administrativo. Identificada con la escuela de Frankfurt, supone una visión crítica de la comunicación y la cultura. Se fundamenta por un lado en la construcción analítica de los fenómenos que investiga, y por otro en la referencia a las fuerzas sociales

que los determinan. Denuncia la contradicción entre individuos y sociedades como un producto histórico de la división de clases y desarrolla una crítica dialéctica del sistema clasista y fenómenos asociados con la industria cultural, el capitalismo, la industrialización.

A la teoría crítica se le señala su escasa concreción en el plano de la realidad o la aplicación, y se ha llegado incluso a compararla con la teoría hipodérmica, pero si bien es cierto que sigue existiendo la necesidad de acercamiento de la teoría crítica a problemáticas más concretas de la realidad, a nuestro juicio es excesivo ubicarla en el mismo plano que la teoría hipodérmica, pues su nivel de análisis es mucho más complejo y revela problemas esenciales de la realidad. Quizás a esta dificultad que presenta para su aplicación en estudios organizacionales concretos, obedezca la relativa escasez de este enfoque en estudios organizacionales, a lo que se une la complejidad conceptual y terminológica de muchos de los autores de esta tendencia teórica.

La corriente crítica, originada en Europa, en la denominada Escuela de Frankfurt, y adoptada posteriormente en América Latina, asume aquí características muy propias de este entorno, e influye en el surgimiento de enfoques como la escuela culturalista latinoamericana representada por autores de la talla de Barbero, García Canclini, o Guillermo Orozco, quienes realizan aportaciones importantes a nivel internacional en el campo de los enfoques críticos

El teórico español, Manuel Martín Serrano desarrolla un modelo dialéctico de comunicación basado en el análisis de cómo la comunicación afecta a su entorno, a partir de su concepción de dimensiones sociales y psicobiológicas entre los comunicadores y como es afectada por estas dimensiones. (Piñuel, 1997). Devela el papel de las mediaciones en los procesos comunicativos, y la importancia de los contextos en la conformación de significados y representaciones, mediante el análisis de las relaciones entre las dimensiones sociales, comunicativas y psicobiológicas habitualmente presentes tanto a nivel de conducta interpersonal, como a nivel de prácticas sociales e interacción en las organizaciones.

En el modelo dialéctico de comunicación se destaca el análisis sistémico de las relaciones entre el sistema social, integrado por regulaciones relativas a la producción, distribución y

consumo de bienes y servicios, y en cuyo contexto se produce la interacción social: el sistema de comunicación, con una estructura en la que se articulan pautas y patrones de expresión correspondientes a los diversos códigos que facilitan la producción e interpretación de signos y mensajes, objeto de la interacción comunicativa, y el sistema de apropiación del entorno, cuyo funcionamiento hace posible que a las cosas, acontecimientos, personas, se le atribuyan valores, símbolos, expectativas, capaces de propiciar gratificaciones o sufrimientos, objeto de interacción ecológica o adaptativa. (Piñuel, 1997)

Con una vinculación mucho más fuerte con el tema cultural y también como corrientes alternativas a la tendencia administrativa, surgen dos nuevas tendencias en Europa, la teoría culturoológica y los estudios culturales. En el caso de la primera, se concentra en el estudio de la cultura de masas, y se identifica con una escuela de pensamiento de la cultura francesa. Su objeto de atención no son los medios, sino las nuevas formas que adopta la cultura y en este sentido, la industria cultural.

El enfoque de Thompson se acerca más a la corriente de los estudios culturales o *cultural studies* teoría metodológica surgida en Inglaterra a fines de los cincuenta y principios de los sesenta, que acentúa la atención de las estructuras sociales y los contextos históricos para comprender la acción de los media (Wolf, 1996:121). Para los *cultural studies* el eje de su reflexión se concentra en los procesos de construcción significados a partir de prácticas sociales compartidas, la atribución de sentido a la realidad. Para ellos “la cultura no es una práctica, ni es simplemente la descripción de la suma de los hábitos y costumbres de una sociedad. Pasa a través de todas las prácticas y es la suma de sus interrelaciones” (Hall, 1980:60) y la comunicación tributa a estas construcciones e interrelaciones.

Los *cultural studies* atribuyen a los medios una función de apoyo y sostén de la estabilidad social, lo que no se produce de forma estática, sino dinámica, y a ellos corresponde el efecto ideológico general de la reproducción del sistema cultural. Este efecto se explica a partir del análisis de las distintas determinaciones internas y externas del sistema de la comunicación de masas, (Wolf, 1996:123)

Entre los modelos informacionales, se destacan el semiótico informacional y el semiótico textual, cuyas características particulares no se reseñan aquí por estar fuera de los objetivos del acápite, solamente sería necesario señalar que en el modelo semiótico informacional se incorpora el concepto de código, al considerarse la dimensión semántica, y se pasa de la acepción de comunicación como transferencia de información, a la de transformación de un sistema a otro, cobra por tanto importancia teórica también la noción de descodificación, proceso mediante el cual los componentes de los públicos construyen un sentido de lo que reciben de la comunicación de masas.

Al trasladar este análisis al campo organizacional, adquiere particular relevancia, por el peso que tienen los procesos de codificación y descodificación en el desarrollo de los procesos comunicativos en organizaciones. Los conceptos que se manejan en el modelo semiótico informacional son válidos para cualquier tipo de comunicación, tanto la masiva como la interpersonal u organizacional, al enfatizar el elemento de intervención interpretativa operada sobre los mensajes.

En América Latina se han expresado de diversas formas estas tendencias, según C. Catalán y G. Sunkel, (en Medina, 2000: 10), representadas en cuatro momentos fundamentales: una primera etapa de predominio funcionalista; un segundo momento marcado por corrientes críticas; el tercero inscrito en estas corrientes, pero dirigido a la construcción de políticas nacionales de comunicación como forma de legitimar la lucha contra las transnacionales y en defensa del derecho de todos los sectores de la población a participar en los procesos de comunicación, y un cuarto, referido a al momento actual, de alta complejidad, signado por la globalización y la crisis neoliberal, en el que se retornado al sujeto y su capacidad de construcción de significados.

Entre las figuras más relevantes de América Latina en el campo de la comunicación se distinguen por la trascendencia de sus propuestas: la mediación cultural de Jesús Martín Barbero; la teoría sociocultural de consumo de Canclini y el enfoque integral de la audiencia de Guillermo Orozco.

Hasta aquí una visión panorámica muy general de algunos de los modelos comunicativos y sus posibles puntos de partida con respecto a teorías o modelos comunicativos en el campo organizacional, aunque justo es señalar que aun cuando determinadas formulaciones pueden resultar válidas en cualquier entorno comunicacional, los estudios y análisis tanto de las corrientes llamadas administrativas, como las críticas, se han centrado en la mayoría de los casos en la comunicación mediática, y el campo de lo organizacional ha quedado postergado en su abordaje a pesar de la extraordinaria importancia que supone.

1.4 Origen y desarrollo de la disciplina Comunicación organizacional.

Hasta el momento en que cobra un corpus teórico particular o propio, los estudios de comunicación en organizaciones estuvieron dispersos y adscritos a otros campos de las Ciencias Sociales. La Comunicación Organizacional se inscribe en la familia de disciplinas de las Ciencias de la Comunicación. Y su origen está vinculado con la tendencia contemporánea a integrar áreas que funcionaban de manera inconexa, como publicidad, relaciones públicas, comunicación interna y componentes del mix de comunicación de marketing, entre otras, que de campos aislados o acciones independientes, pasan a convertirse en elementos integradores de un enfoque sinérgico de comunicación con un saldo positivo para la coherencia del discurso y su eficacia.

El primer problema que se enfrenta al estudiar esta disciplina es precisamente profundizar en torno a su objeto de estudio. La variedad de matices e interpretaciones presenta una gama amplia, pero muchos autores coinciden en centrar su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, fortalecer la identidad e imagen de la empresa y los valores de su cultura, lo que conduce un mejor funcionamiento de la empresa o institución y una percepción mucho más favorable de la entidad por parte de todos sus públicos.

Otros autores, sobre todo en los años más recientes, atribuyen a la disciplina lugares mucho más centrales en las ciencias sociales. Deetz afirma que más que intentar definir la comunicación en organizaciones, se trata de referirnos a qué vemos o qué somos capaces de hacer si pensamos en la comunicación en organizaciones de una u otra manera, aboga entonces por el abordaje del problema de manera dinámica, lo que intenta expresar con esta imagen: “no se trata de matar al pájaro para examinarlo, sino de observar su vuelo” (Deetz, 2000)

Identifica tres maneras de conceptualizar este fenómeno a partir de su objeto de estudio:

- primero: es una especialidad dentro de departamentos o grupos de estudio académicos, y de asociaciones de comunicación. Desde este punto de vista, el objeto de estudio está dado a partir de la producción teórica y las investigaciones que se realizan; entre otros temas pueden identificarse la historia del desarrollo de la comunicación organizacional; el estado del arte; las investigaciones realizadas sobre temas diversos;
- segundo: como fenómeno objetivo que existe en la organización, y la finalidad en este caso consiste en estudiarlo. Cabe esperar en este enfoque la multidisciplinariedad, pues se puede analizar desde diferentes ángulos y materias. Esta concepción se sustenta en la existencia objetiva del fenómeno comunicacional y su desarrollo se da a partir de las maneras en que se concibe y explica, que son muchas y diversas. Es frecuente en esta línea la reducción de la organización a un “sitio” y la comunicación a un acto empírico de transferencia de información;
- Tercero: como modo de describir y explicar las organizaciones. Del mismo modo que la sociología o la psicología pueden explicar los procesos organizacionales, la teoría de la comunicación también puede explicarlo. Desde la comunicación pueden explicarse las estructuras sociales, los estados psicológicos, las categorías de los miembros de las organizaciones, el conocimiento, etc.

Esta posición, identificada por algunos como pancomunicacionismo, (Villafañe, 2002), establece que el problema no consiste en desarrollar teorías de comunicación organizacional, sino en producir una “teoría comunicacional” de organizaciones.

En opinión de la autora, la comunicación en organizaciones ocupa ciertamente un lugar central en el funcionamiento y la propia existencia de las entidades, pero resultaría excesivo reducir todos los procesos que en ellas se realizan a propósitos comunicacionales. Si bien estamos son criticables las posiciones reduccionistas que sólo ven a la comunicación desde un punto de vista instrumental, sin advertir que se trata de un fenómeno mucho más complejo, cuyo eje son los procesos de construcción de significados compartidos en contextos organizacionales, concretos, con determinaciones históricas y sociales, a partir de la interacción entre sus miembros, tampoco es posible referir a esta construcción la razón de ser de la organización o de la sociedad en su conjunto.

En tanto algunos conciben la comunicación desde el punto de vista de su papel únicamente trasmisor, con funciones concentradas en el mejoramiento de la elaboración de mensajes, y el perfeccionamiento de canales de transmisión, otros proponen aproximaciones más complejas al ver la comunicación como parte orgánica de la entidad, componente tanto de sus políticas formales como funcionales, lo que unido a la consideración de la cultura como proceso en estrecha interrelación con lo comunicativo, incorpora una dimensión más trascendente del problema, a tal punto que para muchos en la actualidad la comunicación es parte de los activos intangibles de una empresa y vector indiscutible de competitividad.

1.5 Funciones de la Comunicación Organizacional.

La utilidad de la Comunicación organizacional está dada por las funciones que realiza en la organización. Entre los especialistas que han profundizado en el tema se destacan los aportes de los estudiosos de la comunicación en las organizaciones, Daniel Katz y Robert Kahn.

La tipología que proponen en cuanto a las funciones de la comunicación organizacional, se enmarcan en dos contextos diferentes: uno a nivel de organización, con las funciones de producción, mantenimiento, adaptación y dirección; y el otro en el nivel de las

relaciones interpersonales con funciones más específicas, como instrucciones de trabajo, razonamientos en torno a tareas; procedimientos organizacionales e información para inculcar el sentido de la misión.

Otros autores concentran las funciones en áreas muy específicas de la organización. Fernández Collado, habla de tres funciones: producción, innovación y mantenimiento. A la función de producción atribuye la preocupación por la eficacia, racionalidad y programación cuidadosa de bienes y servicios; a la innovación, la introducción de ideas o proyectos nuevos, e identifica dos tipos de innovación: de la organización y en la organización, procesos que requieren cambios en el comportamiento de los individuos, en los cuales la comunicación ocupa un papel primordial. Y la función de mantenimiento, dedicada a la socialización de los públicos internos; la evaluación de la autoestima de los individuos; el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización y el fortalecimiento de las propias funciones de producción e innovación.

Hay quienes reducen las funciones a actividades muy puntuales, tales como: coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que la comunicación sea clara, veraz, transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación. (Martín,1995).

Una tipología un poco más general, más cercana a las esencias de la disciplina sería la siguiente:

función descriptiva: Investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la comunicación;

función evaluadora: explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo;

función de desarrollo: analiza como reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar la que fue considerado erróneo, y propone además la forma de realizarlo.(Fernández Collado,1997).

1.6 Ámbitos de la comunicación organizacional: comunicación interna y comunicación externa.

Tomando como base la concepción de la comunicación organizacional como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos entre los públicos de la organización, tanto internos como externos y considerando a la organización abierta al entorno y en constante cambio y evolución, puede inferirse la importancia que presente la coherencia e interrelación entre comunicación y externa para el adecuado desarrollo de la organización.

“La dialéctica de la relación comunicación interna - comunicación externa va a conformar el equilibrio entre la estabilidad y el cambio que le permite a la empresa mantenerse flexible ante los cambios del entorno, lo que logra con un adecuado flujo de comunicación externa, tanto de adentro hacia fuera como viceversa; y la estabilidad de los aspectos básicos internos que le permiten no desviarse hacia el desorden y el caos” (Trelles, 2002: 60)

Comunicación interna.

Los procesos comunicativos que se realizan hacia lo interno de la organización constituyen la comunicación interna, en la que toman parte como actores los diferentes integrantes de su público interno. Es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional.

A través de la comunicación se obtiene la información necesaria acerca de la organización, su funcionamiento y las personas que participan en ella, se conocen los

cambios y se influye en su mejor desenvolvimiento. La comunicación interna posibilita la estabilidad necesaria para el funcionamiento de la organización, a la vez que influye como facilitador de los cambios necesarios que el desarrollo impone.

Francisco Gaudencio Torcuato(1988) clasifica los actos comunicativos que tienen lugar en la organización a partir del área en que se expresan, a saber: de comunicación cultural, en la que se realizan procesos de intercambio de sentimientos, ideas y símbolos; de comunicación colectiva, que comprende actos comunicativos indirectos, unilaterales y públicos, en los que el comunicador es grupal, la relación es mediática y persiguen objetivos vinculados con la formación de la imagen institucional; de sistema de información, en la que sitúa una amplia red de información en soporte digital llamada a proveer a la organización de informaciones relevantes, oportunas o precisas para la adecuada toma de decisiones.

Esta comunicación se estructura y produce de modos diversos, en dependencia de las características de la organización donde tiene lugar, y así podrá transitar por estructuras formales o por vías informales, y a su vez presentará un sentido o dirección, que corresponderá a objetivos determinados.

Las formas o canales mediante los cuales la comunicación se realiza es otro de los campos de estudio de la comunicación organizacional.

Se habla de comunicación formal cuando los mensajes fluyen siguiendo los canales oficiales establecidos en la estructura de la organización. Si el flujo comunicacional procede de la dirección de la organización y se dirige a los niveles intermedios y la base, se trata de un flujo de comunicación descendente. Este flujo de comunicación puede presentar dificultades en su desarrollo como la sobrevaloración de la comunicación indirecta sin búsqueda de retroalimentación necesaria; la sobresaturación de mensajes; el uso en un momento inadecuado, bien sea con demasiada antelación o con mucha premura; y la filtración de los mensajes en momentos o situaciones inoportuna.

La comunicación ascendente se refiere al flujo de comunicación que se dirige de los empleados hacia los superiores, con el propósito de formular preguntas, aclarar dudas, hacer sugerencias, expresar inconformidades o acuerdos.

Si la comunicación se establece entre niveles similares de autoridad, se produce la comunicación horizontal. Tiene propósitos de establecimiento rápido de coordinaciones para la realización de tareas en las que confluye más de un departamento o área.

Unos de los flujos más contemporáneos y menos generalizados es el que propone la comunicación en todos los sentidos, y desde todos los niveles, el flujo transversal. Es el que más favorece la participación de todos los integrantes de la organización, y la toma de decisiones a partir de consensos. Se ha puesto en práctica en empresas a través de los círculos de calidad, de equipos especiales de análisis, o mediante la formación de grupos multidisciplinarios para tareas específicas.

Comunicación externa.

La comunicación externa es, como su nombre lo indica aquella que la organización establece con los públicos externos, es decir, se trata de la interrelación de los elementos constituyentes del entorno interno, con los que existen en el entorno externo, de manera particular, o de manera general, como la representación de un todo.

La dialéctica entre la comunicación externa y la interna es un principio de la comunicación organizacional subrayado especialmente por el enfoque sistémico, que establece interrelaciones de dependencia entre todos y cada uno de los integrantes de cada subsistema, tanto interno como externo.

No obstante, Bartoli afirma que entre las formas de comunicación externa más importantes se encuentra la comunicación directa de los empleados en su cotidianidad, para lo cual debe “saber”, lo que implica un buen nivel de comunicación interna; debe estar convencido, lo que conlleva coherencia entre el discurso y las acciones concretas, y la motivación o deseo de comunicar sobre su empresa, lo cual supone determinado sentimiento de pertenencia.

La comunicación externa debe integrar junto a la comunicación interna el sistema de comunicación de la empresa, para lo cual es necesario el enfoque sinérgico. La dialéctica de la relación comunicación interna - comunicación externa va a conformar el equilibrio entre la estabilidad y el cambio que le permite a la empresa mantenerse flexible ante los cambios del entorno, lo que logra con un adecuado flujo de comunicación externa, tanto de adentro hacia fuera, como viceversa; y la estabilidad de los aspectos básicos internos, lo que le permite mantenerse en movimiento dinámico sin llegar a la inestabilidad y el caos.

La comunicación externa tiene el conjunto de inputs, o elementos que alimentan a la organización y al de outputs o respuestas de la entidad a la sociedad. Por la importancia de la proyección social del sistema cubano, no se concibe a una entidad, empresa u organización aislada del entorno. Precisamente en su relación con él, en lo que aporta a la sociedad en su conjunto, radica la esencia de su existencia, y este enfoque está presente a todos los niveles organizacionales, y podría afirmarse incluso que en muchos casos, llega hasta el nivel personal.

Mediante la comunicación y el intercambio con el entorno externo o ambiente relevante, como lo llama Kreps, (1990), recibimos todo aquello que nos permite funcionar, información, energía, materias primas, recursos humanos, en un plano material más concreto, pero además en el campo de la conciencia y la ideología, encontramos fuentes enriquecedoras, como puede ser la historia, el acontecer nacional, que forman valores para la supervivencia y el fortalecimiento de la identidad.

Mediante los outputs hacia el entorno externo, la organización beneficia a la sociedad con los aportes directos de sus productos o servicios, o indirectos al posibilitar la solución de problemas sociales con las riquezas que crea y que se distribuyen equitativamente en nuestra sociedad. Al tiempo que retorna aquellos símbolos, y valores que tomó de la sociedad y los devuelve enriquecidos y transformados, con lo que tributa al entorno externo en este plano también, en una relación dialéctica sistemática y continua.

Importancia de la comunicación externa.

La importancia de la comunicación institucional externa, es decir, la que se da entre la Institución y sus públicos externos, radica en que es a través de ella que la institución entra en contacto con su medio ambiente. Es obvio que de este medio ambiente, es de donde la institución obtiene los insumos necesarios para el desarrollo y funcionamiento de su trabajo.

La información que se envía desde la institución hacia los públicos externos, propiciando la búsqueda pertinente de la misma con su entorno, es un punto significativo para cada una de las organizaciones. Es por ello que proveer y recibir todo tipo de información constituyen actividades comunicativas importantes e interrelacionadas que no deben dejar de efectuarse, pues así, la institución se encuentra en constante intercambio y retroalimentación con sus públicos externos.

Asimismo Kreps indica que: La comunicación externa se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios de la organización. La información enviada por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos en el entorno relevante. (Vázquez Aguilar, 2007: 1).

Por lo general, en las instituciones definen como representantes de la comunicación externa a las áreas que se vinculan a las Relaciones Públicas, la Opinión Pública e Investigación de Mercados, aseverando que en la mayoría de los casos, dicha comunicación se manifiesta de esa forma. He aquí donde no se puede cometer el error de responsabilizar sólo a estas áreas con el tema de la comunicación externa, aún cuando en realidad se comporta así.

Es un hecho fehaciente que todos los miembros de la institución pueden realizar funciones de esta índole, además de contribuir a la difusión de la propia imagen de la organización, cuando cotidianamente se presenta como una gestión de vital importancia para ella.

La comunicación exterior con clientes o usuarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan valiosa para la organización como la comunicación interna. Entre ellas además, debe existir una alta integración.

1.7. Mensajes

El concepto de mensaje está estrechamente vinculado con el de información. Para Goldhaber, (1990), los mensajes se derivan de la información y dentro de cualquier sistema hay más información que la que perciben sus miembros. (Goldhaber 1990), y así, la información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado, recibe el nombre de mensaje. Los mensajes tratan con información significativa para las personas.

Afirmación válida siempre que se precise que esa significación no es homogénea en el caso de receptores diversos, quienes aunque lleguen a un consenso, signarán de manera diferente el mensaje, en dependencia de las características particulares, contextos, antecedentes y entorno general en el que se produce la comunicación.

Los mensajes de una organización pueden ser estudiados o clasificados de diversas maneras, en dependencia de los puntos de partida para cada clasificación, y así si atendemos a la modalidad del lenguaje, pueden ser verbales y no verbales. Los primeros tienen lugar cuando se produce una relación directa mediante el aporte de la lingüística, una conversación, una entrevista, una reunión o una conferencia. Los segundos se apoyan en el lenguaje corporal, en la mirada, en los contactos, el espacio personal, el diseño, el medio ambiente.

Si pensamos en los temas que abordan, existen mensajes relacionados con el trabajo, se clasifican como mensajes de tarea. Son aquellos que guardan estrecha relación con los productos, servicios o actividades que tienen un especial interés en la organización.

Los referidos a normas y reglas (órdenes, procedimientos, controles, etc.), que configuran la forma de existencia y supervivencia de la organización, son llamados mensajes de mantenimiento y están relacionados con la realización de la producción y la consecución de los objetivos organizacionales.

Los mensajes de contenido humano, son dirigidos a los individuos de la organización a fin de estimular y reconocer los buenos resultados alcanzados; felicitar en ocasión de un aniversario o evento grato, o expresar la solidaridad y condolencia ante una pérdida.

Otro aspecto a tener en cuenta para el estudio o clasificación de mensajes es el de los objetivos a lograr con cada uno.

Estos objetivos pueden clasificarse en: informativos, de retroalimentación, de aumento de sentimiento de pertenencia, de implicación, de desarrollo, de solución de conflictos y de superación.

1.8 Públicos de la institución. Públicos internos y externos.

Es importante puntualizar que referirnos a los públicos de una institución es referirse a personas o grupos de personas, que por determinados intereses se vinculan a la institución. Esta relación tiende a ser más o menos directa, en dependencia del nivel de proximidad que tengan estos grupos de personas respecto a la entidad. Otro elemento significativo es que en esta interacción mutua (público-institución) cada parte pretende satisfacer sus propósitos influyendo de forma determinante en el otro.

(...) “se constituyen en públicos de la institución todos aquellos individuos o sistemas sociales que están vinculados en mayor o menor grado a la institución dado que la afectan, son afectados por ella o esta afectación es mutua, en función del logro de los objetivos de ambos.” (Muriel y Rota, 1980: 50).

La relación que mantienen los distintos públicos con la institución nos permite clasificar a estos de manera general en intra-institucionales y extra-institucionales (clasificación que le da Muriel y Rota a los públicos). El primer público depende directamente de la institución. El público intra-institucional lo constituyen los empleados y el siguiente público, los extra-institucionales, tienen también un vínculo con la institución, pero desde el medio exterior.

Los públicos internos de una organización son, a su vez, los actores de la comunicación interna, y se consideran todos aquellos individuos que pertenecen a la organización, entre los que se encuentran los directivos y subordinados, es decir, los jefes de la empresa y sus

empleados en general, en cualquiera de sus niveles, que son quienes la constituyen y sin los cuales la organización dejaría de existir.

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

La institución debe proponerse como metas fundamentales, equilibrar sus intereses con los de los públicos externos, lo cual favorecerá su crecimiento y posicionamiento en el mercado. Lograr este equilibrio requiere que la organización domine convenientemente las características de cada uno de los públicos que con ella se relaciona, o sea, sus demandas, necesidades, gustos y características. De este modo podrá orientar mejor las relaciones con cada segmento de público.

En este apartado es importante señalar que con respecto a la comunicación con el público externo, se hace importante una correcta segmentación de los mismos, puesto que de acuerdo a las características de cada uno se debe tener en cuenta el procedimiento adecuado. El hecho de segmentar los públicos constituye una ventaja para la institución, porque en este caso, las acciones de comunicación externa de la empresa dirigidas hacia ellos, estarían relacionadas con el objetivo que pretenda lograr la entidad en un momento puntual hacia los intereses individuales.

Además los intereses de cada público externo respecto a la institución son distintos y viceversa, dados por la naturaleza de cada relación que se establece entre ellos.

Con respecto a lo antes expuesto, Mario Piedra declara: Siempre es posible segmentar los públicos, es decir, subdividirlos en unidades más pequeñas y más operativas, en función de tres aspectos fundamentales: su identificación, su cuantificación y su accesibilidad (Piedra Mario, 2002).

Tipos de públicos externos.

Los públicos extra-institucionales son de dos clases: Públicos generales y públicos específicos.

Públicos externos generales: Comunidad nacional y comunidad internacional.

Públicos externos específicos:

- Los clientes o usuarios: Son los individuos o sistemas sociales que, formando parte del medio ambiente inmediato del sistema institución, reciben de ella directamente sus productos o servicios.
- Los proveedores : Son los individuos o sistemas sociales que proporcionan al sistema organizacional los insumos que posteriormente este transforma y devuelve al medio ambiente a través de sus propios productos y servicios.
- La localidad: Es la comunidad que habita en el área geográfica inmediata a la institución.

Los medios de comunicación de gran alcance: Los medios de comunicación se consideran públicos específicos de la institución debido a que entran en contacto con ella con el objetivo de satisfacer sus necesidades particulares, que en este caso son de naturaleza informativa.

- Otras instituciones.

Es necesario considerar siempre y en cada caso, con qué públicos nos estamos comunicando, sólo de esta forma estaríamos logrando el mejor de los intentos con los públicos de la institución.

1.9 Estrategias de Comunicación.

Los comunicadores somos traductores de nuestras lenguas. Nos corresponde interpretar a los actores y sintetizar propuestas de mensajes y acciones. Es necesario entender que

la claridad y pertinencia van a ser las principales cualidades ante el diseño de una estrategia.

Las estrategias deben definir de forma clara las metas a alcanzar. Carlos Núñez(2003) brinda una definición bastante abierta sobre el tema, considerando la estrategia como *“la capacidad de ver globalmente el escenario que queremos construir y diseñar el rumbo y las acciones que nos permiten lograrlo”*.

La estrategia según el especialista Enrique C. Arellano se constituye en una serie de acciones programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos criterios y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden de selección, de intervención, sobre una situación establecida. Operativamente, la estrategia parte de la realización de ciertos objetivos, de principios rectores que coordinen la puesta en marcha de una gran diversidad de acciones que permitan llegar a las metas deseadas.

En materia de comunicación, la estrategia deviene en un conjunto de formas y modos comunicativos que tienen como objetivo establecer una comunicación eficaz de ideas, productos o servicios con un compromiso de recursos que impulsen el objetivo primordial de la entidad y ayude en la toma de decisiones en su decursar.

Para Arellano la conceptualización de lo que es estrategia de comunicación se torna más precisa cuando plantea: *“podemos entender el término de estrategia como una serie de acciones, programadas y planificadas que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención sobre una situación establecida.”*

Una estrategia de comunicación es el conjunto de decisiones sobre comunicación preparadas de antemano por el comunicador para el logro de los objetivos asignados, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones de los otros jugadores(competidores, cooperadores), de sus audiencias(públicos- objetivo) o de la naturaleza(cambio de las tendencias del entorno).

Para hacer una estrategia se necesita contar con una matriz DAFO, es decir un análisis de las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que afronte la empresa, haciendo énfasis en aquellos que afectan en el ámbito comunicacional.

Cada una de las variables de la DAFO significan algo diferente, las *“Debilidades son aquellas actividades que inhiben o limitan el éxito del proyecto, implica una revisión hacia el interior del sistema buscando detectar deficiencias(...). Es lo contrario a las fortalezas que señala una actividad que se lleva a cabo en forma especialmente sólida y efectiva. Oportunidades se refiere a realidades o tendencias del entorno en el cual se desenvuelve el sistema, que en forma significativa podrían beneficiar en un futuro la operación y el logro de metas de la organización (...). Las amenazas o riesgos son lo contrario a las oportunidades. (Rivero, 2003)*

Una vez determinados los objetivos y los públicos, deben establecerse lineamientos para los ejes temáticos que resumirán las filosofías, principios y valores a posicionar y que serán reflejados mediante diferentes mensajes, los cuales se transmitirán y socializarán a través de los medios, canales y vías de comunicación más efectivos. A raíz de estas definiciones, se establecerán las líneas de acción o directrices generales que orientarán como manejar los elementos del comportamiento de la Comunicación Institucional, así como el tratamiento de la imagen, la identidad y la cultura.

De las estrategias de comunicación se desprende el diseño de planes de acción que implican una descripción detallada de las actividades a realizar, que siempre deberán responder a un objetivo específico de la estrategia, tendrán asignada el personal responsable de su ejecución, se les fijará una fecha de cumplimiento, se preverán los recursos necesarios para su desarrollo y de manera general cuenta con un presupuesto evaluado y en correspondencia con la logística necesaria para su aplicación.

Estrategia Transmisiva.

Las estrategias transmisivas trabajan con una comunicación que se concibe como transmisión de información con el propósito de persuadir, lograr cambios en la actitudes,

modificar las conductas. Utiliza la comunicación persuasiva como medio para influenciar la conducta de quienes se dirige el mensaje.

La persuasión recurre a los medios masivos de comunicación, fundamentalmente en el área de la publicidad y en campañas de bien público. dentro de este contexto se sirve de mensajes que han sido preparados de antemano para provocar determinadas reacciones en los públicos a los que se dirige. Estas reacciones pueden ser cambios de opinión, de creencias o en las actitudes subjetivas de los públicos.

La comunicación persuasiva sirve de base a las estrategias de comunicación transmisivas. Estas constituyen el conjunto de formas y modos de comunicación que tienen como objetivo establecer una comunicación eficaz de ideas, productos o servicios. Son además programas generales de acción con un compromiso implícito de recursos con el propósito de alcanzar los objetivos trazados. Ayudan a tomar decisiones y a veces las predeterminan.

Para la implementación de una estrategia transmisiva se tiene en cuenta:

- Definición de los objetivos. Plantear las actitudes, opiniones o conductas que se deben modificar como resultado de la labor comunicativa de la forma más concreta y sencilla posible, precisando en que orden se pueden ir alcanzándose los objetivos.
- Determinar los destinatarios del mensaje: Precisar en quienes se desea influir con la estrategia. Se deben acotar los diferentes segmentos a los que se designan los mensajes. Al establecer cada segmento de público se debe conocer la existencia o no de un interés previo por el tema, los medios a los que suelen exponerse más, los criterios o conocimientos previos sobre el tema así como la implicación personal que pueden atribuirle, el nivel cultural predominante, tradiciones, prejuicio, dinámicas grupales, sistema de valores , normas y regulaciones que pueden favorecer o perjudicar los esfuerzos persuasivos, las situaciones coyunturales que pueden influir a favor o en contra de los objetivos propuestos.

- Estrategia de elaboración de mensajes: Se presentan los argumentos para ejercer la mayor influencia persuasiva posible, precisando como atraer la atención y estimular el interés de los destinatarios.
- La estrategia de medios: Qué medios, frecuencia, horarios o espacios. El plan de medios y soportes se debe ajustar a las características de los hábitos y consumo del público objetivo.
- La retroalimentación: explicar los mecanismos de retroalimentación a utilizar para conocer el cumplimiento de los presupuestos de la estrategia. Permite ajustar o modificar los mensajes originales.
- Logística.

La estrategia propuesta en la investigación responde a este modelo.

Estrategias Participativas.

El proceso participativo nace de la necesidad de los actores sociales que lo protagonizan. Sobrentiende un conjunto de procesos políticos, sociales y psicológicos.

Los espacios donde se desarrolla la participación constituyen una variedad de escenarios sociales que se vinculan entre sí. Fuera y dentro de cada escenario se manifiestan uno y otro tipo de relaciones que al consolidarse perfilan determinados pactos más o menos móviles que definen explícita e implícitamente poderes y roles específicos para cada actor social. Por lo tanto cada uno de ellos poseerá una cuota de poder diferente en relación con el resto, que establecen relaciones de subordinación.

Los actores sociales son los protagonistas de la participación, interviniendo en un escenario específico, representando sus intereses. Los actores pueden ser tanto un individuo, como un grupo o una institución y cada uno de ellos tendrá un papel establecido.

Los escenarios, lugar donde se lleva a cabo la participación, lo constituyen sectores de la sociedad y se caracterizan por tener una dinámica concreta. La participación se sirve

de políticas que constituyen la base de la proyección de los distintos escenarios. Estas políticas son principios y procedimientos sociales de intervención o no, pueden ser globales o específicas.

Para el proceso participativo son necesarios de igual forma los llamados agentes de desarrollo, los cuales permiten la creación de procesos de participación en escenarios determinados. Los agentes de cambio, al igual que los actores, pueden ser individuos, grupos o instituciones.

Capítulo II Análisis de los resultados.

Marco referencial. Diagnóstico de comunicación externa en Infotur Varadero. Análisis de los resultados.

Para diagnosticar un fenómeno y diseñar una buena estrategia de comunicación es necesario conocer a profundidad las características de la organización objeto de estudio. Se hace inminente esclarecer cual es su misión como empresa en la sociedad, cuáles son sus objetivos primordiales, su fin. La estrategia de comunicación siempre respaldará estos lineamientos y será consecuente con ellos. Por eso se muestra a continuación una breve síntesis acerca de INFOTUR.

La información constituye una herramienta imprescindible en la promoción y la comercialización de los productos turísticos en el destino y a su vez, en la decisión de viajar del mercado emisor. Por ello se estableció la resolución 57/04 del Ministerio de Turismo, lo cual establece que este es el rector de la política de información turística del país.

A partir de este momento se rediseña y se pone en explotación el Sistema de Información al Visitante (SIV). Sin embargo tuvieron que pasar varios años para que la Oficina de Información lograra su cometido. La Oficina atravesó por un periodo de cambios, de reestructuración, de rectificación. No es hasta el año 2006 mediante una nueva Resolución, la 444 y 83, proveniente del Mintur que se reforma la Oficina Nacional de Información y se comienza una etapa de expansión del Sistema con la apertura de oficinas de INFOTUR en los principales destinos turísticos del país.

El objeto social de la Oficina Nacional de Información Turística está dado por:

- Información y asistencia gratuita.
- Desarrollo del SIV.
- Atención metodológicamente al SIV.
- Garantiza la Base de Datos Informativa.

- Garantiza el Directorio Turístico.
- Administra y desarrolla el Portal de Turismo (Cuba travel e Infotur)
- Realiza estudios de Nivel de Satisfacción. Propone tecnologías para el SIV.
- Ofrece servicios asociados a la información en pesos convertibles.
- Comercializa servicios turísticos de terceros en pesos convertibles.
- Brinda servicios de asistencia como Internet, en pesos convertibles.
- Comercializa de forma mayorista productos informativos.
- Atención al Pabellón de Turismo de Expocuba.

El 9 de agosto del 2006 nace **INFOTUR Varadero** con el objetivo de implementar el Sistema de Información en el territorio. Infotur Varadero cuenta actualmente con 4 instancias. La primera de ellas con sede en la calle 13 y primera avenida, la segunda en el aeropuerto internacional "Juan Gualberto Gómez", la tercera en el centro comercial "Hicacos" en calle 44 y primera avenida, la cuarta responde al nombre de Casa Guaimaré ubicada en calle 26 y primera. Además se está trabajando en la inauguración de un Infotur en la Ciénaga de Zapata.

El Sistema de Información en Varadero está diseñado para satisfacer los requerimientos informativos del turista y contribuir al incremento de la comercialización del producto Turístico Cuba.

Su objetivo central es dar a conocer los productos, servicios y atractivos turísticos del destino al visitante; además de colaborar en el incremento del gasto per cápita por visitante.

Los componentes fundamentales del Sistema de Información en Varadero son:

- 1-Los Infotur.
- 2-Las empresas prestatarias de servicios al turismo.
- 3-Los soportes informativos.

El sistema de Información al visitante funciona como un todo donde cada uno de sus componentes desempeña un rol específico tributando a la dinámica general del sistema. El rol o la función de los componentes mencionados se refleja a continuación.

Entre las funciones esenciales del Infotur se encuentran:

- Informar y asistir al visitante.
- Captar, diseminar información y diseñar soportes para el destino.
- Promover el producto turístico Varadero.
- Evaluar el nivel de satisfacción con el destino Varadero.
- Ofertar productos y servicios informativos.
- Ofertar servicios turísticos.

Se consideran Instituciones prestatarias de servicios al turismo a todas aquellas que de acorde con su objeto social elaboran ofertas en correspondencia con las necesidades del mercado turístico e inciden directamente sobre él en su quehacer. Las principales instituciones de este tipo son:

- Cadenas hoteleras.
- Agencias de Viaje.
- Cadenas transportistas.
- Restaurantes, centros de recreación y ocio.
- Cadenas de Tiendas.
- Marinas y Náutica.

Existen un grupo de entidades dentro de la actividad turística que adquieren una denominación diferente por su status administrativo; pero que también forman parte del SIV. Estas son las entidades del **Sector Privado**:

- Hotel Palma Real.
- Artesanos.
- Propietarios de coche tirado.

Las **entidades colaterales** que inciden en la actividad turística son aquellas que de forma indirecta y de manera independiente al Mintur influyen desde su función social en el desarrollo del turismo y en la implementación del SIV. Estas son:

- Instituto Aeronáutica civil (Aeropuertos, Aduana, Inmigración)
- Banco Nacional de Cuba
- CIMEX
- CUBALSE
- ETECSA
- Gobierno Municipal, entre otras.

El otro componente fundamental del SIV es el conjunto de soportes informativos. Los **Soportes Informativos** son la herramienta fundamental de comunicación hacia el público objetivo. Son el instrumento idóneo para promover la variedad de productos, servicios, modalidades y atractivos del destino Cuba dentro del país y en los mercados emisores. Los soportes utilizados por el Sistema de Información al Visitante son:

- Las guías de destino, tanto las especializadas como las del destino Cuba en general.
- Directorio, para difundir la información más importante que necesitan los profesionales en el país y el exterior para comercializar el destino Cuba.
- Sistema de información de mapas y esquemas geográficos.

- Sistema de soportes monotemáticos y de baja complejidad para informaciones de ocasión y eventuales.

El Sistema de Información al Visitante (SIV) está correctamente concebido desde su casa matriz en la Ciudad de la Habana; pero con la apertura de nuevas sedes en los distintos polos turísticos del país se ha reconocido la necesidad de adaptar todas las concepciones sobre comunicación a los nuevos contextos. Por eso se hace necesario realizar un diagnóstico de las condiciones actuales de la comunicación organizacional externa con el objetivo de realizar una estrategia de comunicación propia acorde con las particularidades de esa nueva organización y del entorno en que se encuentra. De esta forma se lograría un mayor reconocimiento de la entidad por parte de sus clientes y de las empresas turísticas colaboradoras del sistema.

La presente investigación influirá en el comportamiento y la toma de decisiones de directivos y especialistas de la institución, en cuanto a la planificación y coordinación de la gestión de comunicación externa, dirigida a los visitantes y proveedores principalmente, favoreciendo así que la entidad contribuya con el proceso con el SIV de forma eficaz.

Categorías de análisis.

El proceso de elaboración y/o construcción de las categorías se desarrolló durante el propio proceso de investigación / interacción con el objeto de estudio.

1. Enfoque de la Comunicación Externa.

Estructuración de la política de comunicación externa.

2. Mensajes utilizados

Coherencia

Diversidad

Contenidos

3. Canales utilizados

Coherencia

Periodicidad

Retroalimentación

Subcategoría.

Medios de Comunicación Masiva

Los medios que se tendrán en cuenta para este indicador son los siguientes:

Medios impresos, Radio, Televisión e Internet.

Instrumentos de investigación.

De acuerdo al diseño de investigación los instrumentos que se emplearán serán los siguientes:

Entrevista en profundidad (Ver Anexo 1): Se utilizará porque es un proceso comunicativo mediante el cual un investigador extrae información de una o varias personas necesarias para la investigación que se realiza, además que se construye el sentido social de la conducta de individuos o grupos con mejores resultados cuando nos interesan los actos expresivos y comportamientos.

Este instrumento permitirá obtener información relacionada con la profundización en temas relacionados con los recursos de comunicación que cuenta Infotur para su actual gestión de comunicación con sus públicos externos. Se aplicará este instrumento de recogida de información a los comerciales de las diferentes empresas prestatarias de servicios que se vinculan con Infotur para la implementación del SIV.

Para la aplicación de esta técnica se entrevistó al menos un representante comercial de cada institución prestataria de servicio que interviene en el SIV.

Todas las entrevistas fueron realizadas bajo previa organización.

Observación participante(Ver Anexo 2): El investigador puede observar el debate y obtener un conocimiento directo de las actitudes y percepciones del grupo, lo cual es muy importante en las etapas iniciales de la investigación. Además del debate, se observará todo el proceso de la entrevista y de la aplicación de los cuestionarios, puntualizando en aspectos que tributen información para el presente estudio.

Complementar los resultados obtenidos de las entrevistas y de la aplicación de los cuestionarios es su mayor función, por lo que esta técnica contribuirá al análisis del trabajo diario que se realiza en Infotur Varadero, lo que nos proporcionará información acerca de la comunicación que realiza la institución hacia sus públicos externos.

Cuestionario(Ver Anexo 3): Recoge datos con relación a las percepciones, actitudes y conocimientos de los observados sobre información vinculada con la organización. Se aplicó

a los visitantes. EL principal objetivo que perseguía la aplicación del cuestionario fue: conocer la percepción que poseen los públicos sobre la comunicación externa de Infotur Varadero.

Se le aplicó el cuestionario a visitantes de variada procedencia hasta que la información fue suficiente para su procesamiento y permitió obtener resultados sustanciales.

Las técnicas antes mencionadas contribuirán a la formación de criterios sobre como planifica la comunicación en Infotur, hacia sus públicos externo.

Análisis de los resultados.

El diagnóstico de la comunicación externa en Infotur Varadero arrojó una serie de informaciones que permitirán ilustrar la situación actual de la comunicación externa hacia los públicos externos, analizados en este caso los proveedores y clientes.

A continuación se aborda el análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de técnicas de investigación, las cuales fueron diseñadas atendiendo al público al que eran dirigidas y a obtener información sobre las categorías definidas.

Para la descripción, interpretación y valoración de los resultados obtenidos en las técnicas aplicadas, se tendrán en cuenta las preguntas de la entrevista en profundidad a los proveedores, que a la vez responden a los indicadores expuestos, además de valorar la observación participante y el cuestionario aplicado a visitantes.

Mediante la aplicación de la entrevista en profundidad, con respecto a la política de comunicación externa pudimos conocer que los diferentes proveedores no tienen claro el objeto social de Infotur Varadero. Desconocen la totalidad de opciones que brinda la oficina.

Las definiciones que le atribuyen los proveedores a la comunicación institucional no es la más acertada. De manera general sus criterios versan sobre definir la comunicación como la transmisión de información para dar a conocer la institución y de la imagen que proyecta la misma hacia el exterior.

Estos criterios que se presentan arriba, constituyen los puntos más importantes expresados por los entrevistados acerca del concepto comunicación institucional. A través de ello nos percatamos de la falta de conocimiento que existe sobre este término y que en alguna medida los entrevistados manifestaron “no tener bien claro ese concepto”. Estas opiniones han sido interpretadas de forma diversa, por ejemplo, la comunicación institucional vista como la imagen visual del centro, y vista también como la transmisión de información, que se traduce en un enfoque transmisivo de la comunicación. En estas interpretaciones, apuntamos hacia la necesidad (quizás no conciente) que existe por parte de los

proveedores de Infotur Varadero de poseer conocimiento acerca de la comunicación institucional y su definición.

Todas las personas entrevistadas coincidieron que la comunicación juega un rol fundamental e importante en la organización, señalaron por ejemplo, un rol principal tanto para las relaciones internas que se vincula con la dinámica de trabajo, como elemento importante en las relaciones interpersonales, como de las externas para darse a conocer con sus diferentes públicos.

Sin embargo, la actividad de comunicación externa en el centro de manera general la caracterizan como deficiente, en este caso uno de los proveedores entrevistados señaló: “existen espacios que no se están explotando; y con esto se está perdiendo oportunidades de intercambio dinámico entre Infotur Varadero y la institución”. Alega asimismo, la falta de una política o estrategia que pueda responder o responsabilizarse por la comunicación externa.

Nos pudimos percatar, que los proveedores, reconocen el poco aprovechamiento de los espacios con los cuales cuenta la identidad para lograr los resultados que se desean en materia de comunicación, necesarios para la obtención de una eficaz comunicación con sus públicos externos. A nuestro entender, esto se da por la ausencia de una política de comunicación externa, que les impide proceder de forma organizada. La mayoría de los entrevistados consideran, que el centro no posee una estrategia como conjunto de lineamientos estructurados que logre una efectiva comunicación con sus públicos externos. Plantean que se trabaja sobre la base de la operatividad, de la personalización del servicio, cada cual comunica desde su actividad y dentro de la misma vorágine de trabajo, lo que favorece y crea una segmentación de los mensajes institucionales, que se traduce en una ineficaz comunicación con sus públicos externos.

Con respecto a los mensajes se dieron criterios que se basan en que estos son emitidos por Infotur en reuniones con los directivos de las diferentes instituciones prestatarias de servicios a visitantes, donde se orienta por parte del director de la oficina de Infotur Varadero de forma arbitraria la entrega de información actualizada.

Estos mensajes carecen de diversidad en sus formas y contenidos, constituyendo esto un elemento para la desmotivación de las diferentes entidades ante Infotur. De esta forma se ve afectado el flujo de comunicación actualizado que debe existir entre las entidades.

Uno de los entrevistados agrega, “mientras mejor se proyecte el mensaje y la comunicación sea mucho mejor, habrá una imagen de credibilidad, de confianza, de profesionalidad por parte de los públicos externos con respecto a la institución”.

Más allá de los servicios que ofrece la institución, no se preocupan por mantener comunicación con sus proveedores, no sólo de trabajo sino que también se imponen relaciones afectivas.

Las actividades que realiza Infotur con sus diferentes proveedores se basan principalmente en los servicios que esta ofrece, y no en acciones comunicacionales que pueden ser utilizadas como vía para estrechar sus vínculos.

Los canales que se utilizan para el establecimiento de la comunicación con estos públicos son precisamente estos espacios de reuniones donde se informa exclusivamente.

Con respecto a este público se encuentra afectada la retroalimentación, puesto que debido a la pobre implementación de actividades comunicativas en las diferentes instituciones prestatarias de servicios no existe evaluación de estas acciones.

En cuanto a la comunicación con los Medios de comunicación Masiva se obtuvieron disímiles respuestas por los entrevistados. Uno de los proveedores apuntó, “Infotur como institución no ha movido medios”,

Es importante que la institución evalúe, cómo tratar con los medios de comunicación, cómo lograr que estos se interesen por visitar la institución y viceversa, cómo lograr que la entidad se responsabilice por la atención a los mismos propiciando mejores relaciones de trabajo.

Todo esto gira alrededor de la inexistencia de un plan de medios por parte de la institución, que le permita a la misma realizar actividades donde los medios jueguen un papel importante en la de comunicación externa hacia sus proveedores.

Los entrevistados hicieron énfasis en la poca participación de Infotur en los eventos que se realizan en las diferentes instituciones en las cuales podría colaborar con la promoción a mayor escala. Esta participación de la institución en ferias, eventos y exposiciones le permitiría además de apoyar a los proveedores, enriquecerse con las nuevas tendencias y ofertas del mercado varaderense, cubano e internacional.

Los entrevistados señalan la importancia del vínculo entre Infotur y su entorno porque es necesario saber las demandas, las necesidades de las empresas y a la vez mantenerse actualizados, en este caso, se menciona poder mantener un vínculo mejor con las entidades prestatarias de servicios al turista. Revelan que si la institución se relacionara más con su entorno la gestión del trabajo en general sería más efectiva.

A partir de lo expuesto hasta el momento, hay que señalar que en Infotur Varadero no existe una estructuración de los procesos comunicativos externos y se evalúan de “floja, deficiente, regular”.

Mediante la aplicación de cuestionarios a los visitantes, el otro segmento de público externo objetivo de la investigación, y con el apoyo de la observación participante, se pudo conocer la política de comunicación externa de Infotur Varadero hacia este público, esta se da a través de la comunicación personalizada directa con los(a) informadores(a) que brindan información publicitaria al visitante, complementada con los diferentes soportes impresos cuando estos recurren a las oficinas de Infotur.

La mayoría de los visitantes utilizan los servicios de información turística durante su estancia en el polo turístico aunque no todos reconocen la existencia de Infotur Varadero como una oficina de información, asistencia y venta. En su mayoría los visitantes se informan también a través de Internet, del buró de relaciones públicas del hotel donde radican, de guías turísticos, de revistas especializadas, etc. Queda claro que la política de comunicación externa de la entidad es deficiente puesto que no es reconocida por los visitantes.

Los visitantes eligen las prestaciones de los diferentes servicios por las heterogéneas percepciones que se tienen de estos; debido a la calidad de los servicios, tratamiento al

público, entre otros. Todo esto va a estar condicionado por la existencia de una buena política de comunicación externa y que esta se maneje dentro de la institución en función de los objetivos de la organización para lograr una buena imagen, en este sentido radica su importancia.

Los mensajes emitidos por la institución son evaluados por la mayoría de los visitantes como suficientes y con variados contenidos de interés, se basan en criterios informativos sobre temas de interés para los turistas como alojamiento, lugares de interés, restaurantes, medios de transporte, cambio de moneda, etc. Por parte de los(a) informadores(a) predomina la claridad en la expresión, la objetividad y la concreción durante la expresión oral, y el aseguramiento de que el receptor reciba con fidelidad el mensaje.

Es importante la emisión de mensajes estructurados a partir de una estrategia de comunicación externa planificada hacia sus públicos en función de la construcción de una imagen coherente y positiva, esto permitirá el correcto desempeño de su misión y posibilitará el éxito de la entidad que depende en gran medida de la imagen que se proyecte hacia el exterior de la organización: de esto dependerá el conocimiento y valoración que de la institución van a poseer dichos públicos.

De forma general, la atención a los turistas por parte de los trabajadores es buena. A pesar de la no existencia de mecanismos para implementar y controlar la comunicación externa y estar al tanto de posibles quejas y sugerencias (retroalimentación) existe una buena relación de compromiso con los visitantes.

Esto influye en la imagen que perciben los públicos externos de la institución. La imagen de la empresa no depende sólo de aquello que la organización quiere mostrar sino también de lo que el público quiere captar, apropiarse, interpretar, transformar. Esta imagen que los públicos se forman de la empresa es una construcción que surge de acciones que se emprenden desde el interior de la organización y que son percibidas por los públicos externos.

Con respecto a los canales, se utiliza este espacio dentro de la oficina donde se contacta directamente con el visitante. No existe retroalimentación con respecto al Sistema de

Información al Visitante, puesto que no se realiza evaluación con respecto a la imagen de la institución con los clientes. Dentro de la institución no se pautan técnicas de evaluación y control de las actividades comunicativas.

No existe ninguna metodología de evaluación debidamente pautada con la que la institución pueda retroalimentarse y garantizar que las acciones de comunicación externa que se lleven a cabo, tengan una correcta pertinencia y aplicación hacia los visitantes.

Los medios de comunicación utilizados por la institución para la difusión de los mensajes los reconocidos por el público fueron los medios impresos y el sitio web. La entidad cuenta con sueltos informativos y un directorio turístico anual a disposición de los visitantes y el sitio web brinda información a todo su público externo. No son utilizados por la institución la radio y la televisión.

Hubo otros criterios como explotar algunos espacios televisivos, utilizar la radio, las publicaciones especializadas, Internet, etc para promover mayor colaboración informativa con el público externo de Infotur Varadero.

En este tema es importante dejar claro que todos los trabajadores del centro deben tener conciencia de las potencialidades de la comunicación externa como vía para lograr un mayor reconocimiento de la institución por parte de sus públicos externos.

Capítulo III: Estrategia de comunicación externa en la empresa Infotur Varadero.

En materia de Comunicación, la estrategia deviene en un conjunto de formas y modos comunicativos que tienen como objetivo establecer una comunicación eficaz de ideas, productos o servicios con un compromiso de recursos que impulsen el objetivo primordial de la entidad y ayude en la toma de decisiones en su decursar.

La Estrategia de Comunicación que aquí se propone responde a la necesidad de la Oficina Nacional de Información Turística de que cada Infotur en su región turística implemente su propio sistema de comunicación según las características particulares de su entorno, basado en lineamientos comunicacionales generales y en las pautas identitarias que definen la imagen global del Sistema de Información en todo el país. Esta estrategia de tipo Transmisiva se implementará en el transcurso del año 2009.

Si el objeto social de Infotur Varadero es implementar el SIV para dar a conocer los productos y servicios del destino y de esta forma contribuir al incremento del gasto per cápita por visitante. Si Infotur es una entidad que está en la fase introductoria en un entorno que lleva más de 20 años en explotación, cuyas entidades ya consolidadas poseen una larga experiencia en el tema. ¿Qué estrategia debería trazarse Infotur según estas circunstancias para ganar terreno, aceptación, estrechar vínculos con el contexto empresarial varaderense y cumplir eficazmente su objeto social? ¿Cómo puede la estrategia de comunicación contribuir a ello? ...

Se piensa que Infotur Varadero debe mostrarle a su entorno sus potencialidades, debe dar a conocer como su propia función social puede contribuir y colaborar con el objeto social de las empresas turísticas inmersas en el Sistema de Información al Visitante. De esta forma se engrasaría toda la maquinaria que mueve al SIV, se lograría una relación de intercambio mutuo donde ambas partes pondrían a disposición sus recursos para lograr un mejor funcionamiento del Sistema.

Los objetivos que animan esta estrategia son los siguientes:

Objetivo General:

- Contribuir a la mejora de la comunicación externa con los proveedores y visitantes de la empresa Infotur Varadero.

Objetivos Específicos:

- Lograr una relación de intercambio de información entre las entidades turísticas e Infotur para consolidar el SIV.
- Optimizar la relación entre Infotur y sus clientes.

Los Públicos de la entidad serán divididos en dos categorías: Público interno y Público externo. Según la orientación de la estrategia el público de interés es el externo; aunque se esclarezca el público interno debido a la unión indisoluble que existe entre la comunicación interna y externa.

Público Interno:

- Directivos de Infotur.
- Especialistas en comercialización del producto turístico (Informadores)
- Economista.

Público externo:

- Clientes(Visitantes)
- Proveedores
- Colaboradores
- Medios de comunicación

- Localidad

La estrategia está enfocada hacia dos de sus públicos específicos, hacia los visitantes y los proveedores.

Se entiende por **visitantes** a clientes tanto nacionales como extranjeros que asistan a Infotur con la intención de orientarse e informarse sobre los servicios y productos turísticos en Varadero y en otros destinos de Cuba; así como aquellos que visiten la oficina para reservar o comprar la oferta de opcionales, alojamiento, transportación o artículos informativos que se brinda.

Los visitantes constituyen la cuota de mercado de Infotur. Según estudios realizados en la Oficina a través de un registro de información diario se han determinado sus principales mercados. Los mercados se han segmentado utilizando el criterio situación geográfica. De mayor a menor se encuentra en primer lugar Canadá, en segundo lugar Alemania, en tercer lugar Italia; aunque hay otros mercados que también están cobrando auge a la luz de estos tiempos. Ellos son España, Rusia, Inglaterra y una porción de América Latina. El Turismo nacional también se está considerando como mercado de Infotur debido a las nuevas coyunturas económicas y legales que han puesto a disposición del pueblo cubano las instalaciones turísticas y los recursos naturales en función del turismo.

Los proveedores en el caso de Infotur y según los objetivos de la estrategia de comunicación se entiende por proveedores a todas las instituciones prestatarias de servicios turísticos que aportan información actualizada e interesante ante el mercado contribuyendo al engranaje del Sistema de Información al Visitante.

Cómo se mencionó anteriormente las empresas prestatarias de servicios al turismo están conformadas por:

- ❖ Cadenas hoteleras.
- ❖ Agencias de Viaje.

- ❖ Cadenas transportistas.
- ❖ Restaurantes, centros de recreación y ocio.
- ❖ Cadenas de Tiendas.
- ❖ Marinas y Náuticas.

- ❖ Las **Cadenas hoteleras** están compuestas por:
 - Gerencia de Cubanacán con
 - 13 hoteles
 - Clínica Internacional y Farmacias
 - Gerencia de Gran Caribe con
 - 17 hoteles
 - Cabaret Continental
 - Gerencia de Islazul.
 - 9 hoteles

Los actores de la comunicación en este caso son:

- Recepcionistas.
- Relacionistas Público.
- Conserjería.
- Comerciales

- ❖ **Las Agencias de Viaje** se componen por:
 - Agencia de Viaje Havanatur.(MINTUR)
 - Agencia de Viaje Cubatur.(MINTUR)

- Agencia de Viaje Cubanacan Viajes(MINTUR)
- Agencia de Viaje Gaviota Tour. (Gaviota-MINFAR)
- Agencia Especializada Paradiso Cultural.(MINCULT)
- Agencia Especializada Ecotur. (...)
- Agencia Especializada Cubamar

Los actores de la comunicación en este caso son:

- Buroes de Turismo
- Hotesas
- Guías
- Comerciales

❖ Las **Cadenas transportistas** se traducen en las empresas Transtur, Cubataxi, Cubacar incluyen a :

- Puntos de Renta (Cubacar, Grancar)
- Ómnibus
- Taxi
- Cocotaxi

Los actores de la comunicación en esta actividad son:

- Rentadores
- Taxistas
- Comerciales

❖ El grupo empresarial que rige mayoritariamente la actividad de **Restauración, centros de recreación y Ocio** es **Palmares**. En él se incluyen las siguientes instalaciones:

- Restaurantes especializados.
- Cafeterías y Gastronomía Ligera
- Centros Nocturnos
- Centro de Paracaidismo.
- Campo de Golf.
- Parque Josone.

Los actores de la comunicación están constituidos por:

- Dependientes Gastronómicos
- Cantineros-dependientes
- Instructores de paracaidismo y de golf
- Comerciales de las distintas entidades.

❖ La **Cadena de tienda** que brinda servicios al turismo es **Caracol** que está compuesta por diferente regiones de tiendas:

- Tiendas Este.
- Tiendas Oeste.
- Centro Comercial Plaza América.
- Centro Comercial Hicacos.
- Casas del Habano.

Los actores de la comunicación en esta actividad son:

- Dependientes de Tienda
- Vendedores
- Comerciales

❖ Las Marinas y náuticas están representados por **Marlin Marinas y Náuticas** e incluye:

- Centros de Buceo
- Marinas
- Puntos Náuticos

Los actores de la comunicación en esta organización son:

- Promotores de Ventas.
- Tripulación de c/ embarcación.
- Instructores de Buceo.
- Instructores de los Centros Náuticos
- Comerciales

Aunque estos públicos específicos no son objeto de análisis para la conformación de la estrategia, se hace referencia a ellos por formar parte de los públicos externos de la entidad objeto de estudio.

Los colaboradores: Son la entidades que actúan junto a Infotur en el procesamiento de la materia prima, en este caso información, hasta convertirla en un producto comunicativo. Colaboran en la edición, impresión y traslado de materiales informativos.

Ellos son: Publicitur, Prensa Latina, Pantón Caribe, Copextel y otras agencias que puedan contribuir a la materialización del SIV.

Medios de comunicación: La información que estos difunden sobre la institución y el tratamiento que estos le dan a la misma constituyen un factor que influye en la imagen que esta proyecta. De aquí se deriva la importancia que para la institución tiene el mantener relaciones favorables con los medios de comunicación colectiva.

En el contexto turístico varaderense los principales medios de comunicación a disposición de esta industria son:

- Medios audiovisuales.: Cubavisión Internacional.
- Radio: Radio Taino
- Medios impresos: Revistas como “Más Tropical”, “Sol y Son”, “Caribbean Sean”, “Bienvenidos”, “Directorio turístico anual de Infotur”, Guías turísticas regionales de Infotur, entre otras.

Matriz FODA

Se presenta la matriz FODA de la institución con el objetivo de analizar las fortalezas y oportunidades así como las debilidades y amenazas que pueden orientar la estrategia de comunicación, guiando el curso de su accionar. Del análisis FODA salen a relucir los posibles frenos a la hora de implementar la estrategia o en cambio las motivaciones que posee la Oficina para llevarla a cabo.

Matriz F (Fortalezas) O (Oportunidades) D (Debilidades) A (Amenazas)

Fortalezas:

- Infotur Varadero posee un presupuesto asignado para gastos de Comunicación.
- Es la única oficina en Varadero donde confluyen información sobre todos los productos y servicios turísticos.
- Cuenta con un personal altamente calificado donde todos son universitarios y dominan varios idiomas.

- La oficina está en una etapa de expansión por todo el polo turístico e incluso en lugares estratégicos como el centro histórico de Matanzas. En la actualidad existen 4 oficinas.
- La oficina de información con la implementación del SIV apoya el trabajo de todas las empresas prestatarias de servicios en Varadero.
- La oficina de información desea crear y solidificar relaciones positivas con todas las empresas del sector turístico de Varadero.
- La oficina es versátil porque realiza una amplia y diversa gestión de promoción de todos los productos y servicios turísticos.
- Es la única organización que con su trabajo de promoción apoya y colabora con la gestión de las distintas entidades prestatarias de servicio al turismo.

Oportunidades

- Infotur cuenta con el apoyo total del Mintur Varadero para implementar el SIV.
- Es la única oficina cuyo objeto social es la aplicación de un Sistema de Información al Visitante en Varadero.
- Infotur Varadero se inserta en la dinámica del sector turístico, asistiendo a consejos de turismo, reuniones de importancia, eventos en el sector, entre otros.

Debilidades

- A pesar de que Infotur posee colores corporativos arraigados y una identidad corporativa identificable; la identidad visual de algunas de sus oficinas no está correctamente dispuesta. Por ejemplo la oficina ubicada en calle trece carece de elementos visuales distintivos externos que indiquen la presencia de un infotur; así mismo sucede con la oficina del aeropuerto y con la de la calle 26.
- Falta de carteles o pequeñas vallas que informen a los clientes sobre el objeto social de la oficina en cada buró.

- Infotur ha tenido un desarrollo lento en el montaje de las oficinas que se han ido creando. La instrumentaria se ha retrasado, entre otros aspectos.
- Infotur Varadero carece de una estrategia de comunicación para posicionarse en el contexto empresarial turístico y estrechar vínculos con las empresas prestatarias de servicio.
- Todas las cuestiones antes mencionadas han provocado que Infotur transmita una imagen negativa ante el contexto empresarial.
- Infotur cuenta con un reducido número de trabajadores.
- Infotur se subordina directamente a la Oficina de Información Nacional en La Habana por lo que se dificultan los trámites de gestión de decisiones, aprobación de presupuesto para la realización de acciones, etc.
- Escasa política de estimulación a los trabajadores.
- Escasa utilización de tecnología en la implementación del Sistema de Información. Ausencia de Internet y limitado uso del correo electrónico.

Amenazas

- La gran mayoría de las empresas prestatarias de servicios al turismo no reconoce la importancia de su participación en la implementación del Sistema de Información al Visitante.
- Las empresas prestatarias de servicios al turismo no hacen llegar la actualización de la información sobre sus productos o servicios a la oficina.
- Se desconoce el objeto social de Infotur en muchas instancias turísticas por lo que se prescinde de su participación y de sus servicios de información en muchas actividades.
- El acceso a los medios masivos de comunicación en el sector turístico requiere de un gran presupuesto.

- La falta de costumbre por parte de los públicos de acudir a la información antes de tomar decisiones de compra.

Objetivos comunicativos de la Estrategia de Comunicación.

- Informar a los clientes acerca de los servicios que oferta Infotur Varadero.
- Dar a conocer la función social de Infotur Varadero en el contexto empresarial turístico a las entidades del sector.
- Concienciar a las empresas prestatarias de servicios al turismo sobre la importancia de su participación en la implementación del Sistema de Información al Visitante.

Caracterización de Mensajes.

La caracterización de mensajes está dada por el desarrollo de un proceso creativo que implica la especificación del concepto o palabra clave que se quiere promover en cada uno de los mensajes de acuerdo con las particularidades de la organización. Teóricamente a esto se le llama declarar el eje psicológico de la estrategia de comunicación. Entonces nos hacemos la pregunta indispensable para ello: ¿qué aspecto único, peculiar, atrayente e impactante se podría ajustar a la promoción de la oficina de información turística de Varadero, considerando las condiciones del entorno antes descritas?

Eje Psicológico: Colaboración informativa (informa, asiste, vende.)

Como centro de información turística en Infotur confluyen informaciones sobre todos los servicios y productos turísticos de Varadero, lo que brinda la posibilidad de apoyar a las empresas turísticas promocionando sus productos y servicios; así como asistir y socorrer a sus clientes transmitiéndole información sobre los lugares de interés turístico, mostrándole todas sus posibilidades para que tomen la decisión más acertada.

Concepto de comunicación.

Evocar la colaboración informativa en los mensajes teniendo en cuenta diferentes aspectos. Se elaboraran los mensajes a partir de la presentación de una imagen visual de la oficina de Infotur en la gestión con clientes o con las empresas prestatarias de servicio al turismo.

Aparecerán todas las posibilidades que brinda Infotur como oficina de información. No podrá faltar el eslogan, los colores corporativos de la oficina (amarillo y azul), la dirección de la oficina y el número telefónico para ser contactada.

Manifiesto Básico o Publicitario para el público visitante.

Imagen Visual: Aparecerá la imagen de un(a) informador(a) atendiendo a un cliente en su buró. Esta imagen ofrece al público una representación visual de Infotur colaborando mediante la información con las posibles actividades a realizar en el polo turístico. La imagen se complementará con datos sobre la gestión turística de Infotur.

Slogan: “Guiamos tus pasos”. En este slogan prima la pregnancia, la sencillez, la claridad y sobre todo se ve representado el tema central de la estrategia: la colaboración informativa. El slogan estará presente en cada mensaje comunicativo y en cada acción propuesta. El idioma del slogan y del contenido del mensaje variará en dependencia del mercado al que esté dirigido.

Manifiesto Básico o Publicitario para el público proveedores.

Para las empresas prestatarias de productos y servicios turísticos se mantendrá el concepto de comunicación establecido para la estrategia y variará el slogan; pues la relación Infotur-Clientes posee un matiz diferente a la de Infotur-Empresas Turísticas en Varadero. Aunque en ambos casos prevalece la idea de Infotur como centro de colaboración informativa.

Slogan en mensajes para empresas turísticas en Varadero: “Infotur camina junto a ti”. Este lema evoca la colaboración informativa existente entre ellos, donde Infotur procesa toda la información proveniente de estas entidades y la convierte en un producto comunicativo destinado al turista.

Los medios masivos a utilizar serán la radio, la televisión, los medios impresos correspondientes e Internet.

Plan de Acciones y Medios:

El plan de acciones y medios de comunicación se considera como el elemento práctico y operativo más importante de la estrategia, se definirán un conjunto de acciones y medios de comunicación que se pondrán en función del cumplimiento de los objetivos previstos, junto con las precisiones de orden, tiempo, responsables de la ejecución y público destino.

Al final de la proposición de estas acciones, serán dispuestos estos elementos en una tabla, de manera sintética y unificadora de todos los elementos que la componen.

- Realización de seminarios con una representación de los actores de la comunicación de las diferentes empresas turísticas en Varadero, donde se explique el funcionamiento del SIV, su importancia y repercusión en la productividad de las organizaciones. Esta acción se realizará para la capacitación de este segmento de público externo y se pondrá en marcha al comienzo de la aplicación de la estrategia de comunicación externa. Se efectuará trimestralmente y se analizarán diferentes temas por encuentro.
- Establecimiento de una comunicación directa por vía oral directa o a través de correos electrónicos con los especialistas comerciales de las instituciones turísticas que participan en el SIV para fortalecer los vínculos y mantener un flujo de comunicación actualizado entre ambas instituciones. Se realizará este contacto mensualmente.
- Se diseñarán sueltos promocionales con las características antes expuestas que serán repartidos a los clientes y proveedores en las diferentes oficinas de Infotur. Esta acción se realizará cada vez que estos públicos interactúen con la organización.
- Implementación del Mural de Bienvenida, esta acción está dirigida a ambos públicos puesto que cualquier persona que ingresa a una Institución nueva, necesita saber a dónde se ha incorporado, es por eso que esta acción va encaminada a determinar

los objetivos y la cultura de la institución, organizando las líneas de trabajo para que sus públicos sepan dónde han llegado y cómo se trabaja. Se realizará al comienzo de la implementación de la estrategia.

- Establecimiento de una emulación entre las instituciones turísticas implicadas en el SIV para la agilización de la entrega de información actualizada, estimulando a las empresas que cumplan con este requisito. Se realizará trimestralmente.
- Actualización del plan de eventos turísticos anuales de las organizaciones y establecer contacto con los responsables para colaborar con la promoción de estos y que este espacio se convierta en una forma de interrelación con el entorno para Infotur Varadero. Se realizará cada seis meses esta actualización.
- Intercambio de soportes informativos de Infotur con soportes informativos de las diferentes empresas turísticas implicadas en el SIV. Esto estrechará el vínculo existente entre las instituciones y de esta forma se propiciará mayor colaboración informativa entre ellos .
- Realización de evaluaciones con respecto a la imagen que la de la institución poseen los públicos externos objetos de estudio. Esto propiciará la retroalimentación, elemento esencial para el perfeccionamiento de la política de comunicación externa en la organización .Se efectuará semestralmente.
- Se pondrán anuncios publicitarios en revistas claves como “Sol y Son”, “Más Tropical”, “Bienvenidos”, entre otros. En dependencia con la amplitud del presupuesto para implementar la estrategia. Esto se efectuará trimestralmente.
- Proyección de un spot publicitario en Cubavisión Internacional, el cual saldrá al aire en horarios claves de elevada audiencia con dos frecuencias semanales durante un año. Se utilizará de igual forma el canal televisivo del aeropuerto internacional “Juan Gualberto Gómez”; el cual proyecta los anuncios televisivos cada vez que arriba un vuelo.

- También se insertará el spot en T.V. Yumurí para el mercado cubano; debido a que los servicios informativos de Infotur Varadero también pueden ser utilizados por el turismo del país. Además, Infotur también forma parte de la red de venta de excursiones para nacionales, hecho de interés para la población en general. El spot saldrá semanalmente en el espacio informativo del telecentro.
- Se confeccionará una cuña radial bajo el mismo concepto de comunicación expuesto. Las emisoras seleccionadas en correspondencia con los mercados serán Radio Taíno y Radio 26. El spot se escuchará dos veces por semana en programas informativos.
- Se insertará un anuncio publicitario de Infotur Varadero en la página Web. Correspondiente al sitio Web. Turístico www.cubatravel.cu, cuyo dominio pertenece a la Oficina de Información Nacional. Se implementará a partir del comienzo de la aplicación de la estrategia.
- Presentación oficial del directorio turístico anual, de la guía “Varadero para ti” y otros productos comunicativos de Infotur ante directivos y comerciales de las empresas turísticas implicadas en el SIV. Se realizará esta acción en los espacios dedicados a la capacitación, trimestralmente, para ampliar y reforzar el conocimiento que de la empresa tienen los proveedores.
- Creación de un software que funcione como base de datos con la información turística que brinda Infotur actualizada para facilitar la asistencia al turista. Se implementará con el inicio de la aplicación de la estrategia.
- Actualización de la información que brinda Infotur Varadero en su sitio Web .Esta acción se realizará cada vez que varíe algún elemento en torno al SIV.

Modelo de Plan de Acciones y Medios de Comunicación

No	Acciones y medios.	Fecha o período	Ejecutor	Público destino	Objetivo.
1	Realización de seminarios.	trimestral	Directivos de Infotur Varadero	Proveedores.	Capacitar a los proveedores.
2	Establecimiento de una comunicación directa con los especialistas comerciales.	mensual	Informadores	Proveedores.	Fortalecer vínculos entre las instituciones.
3	Entrega de nuevos sueltos promocionales.	Cada vez que el cliente asista a la institución	Informadores	Proveedores y visitantes.	Fortalecer la comunicación externa.
4	Implementación del Mural de Bienvenida.	Primer mes de la implementación de la estrategia.	Público interno de Infotur Varadero.	Proveedores y visitantes.	Promover los objetivos y la cultura de la institución.
5	Establecimiento de una emulación entre las instituciones turísticas.	Trimestralmente	Directivos de Infotur Varadero	Proveedores.	Agilizar la entrega de información actualizada
6	Actualización del plan de eventos turísticos anuales	Semestralmente	Directivos de Infotur Varadero	Proveedores.	Colaborar con la promoción de estos eventos.

	de las organizaciones.				
7	Intercambio de soportes informativos de Infotur con soportes informativos de las diferentes empresas turísticas	Trimestralmente	Informadores	Proveedores.	Estrechar el vínculo existente entre las instituciones.
8	Realización de evaluaciones con respecto a la imagen que la de la institución poseen los públicos externos	semestralmente	Investigador	Proveedores y visitantes	Propiciar la retroalimentación.
9	Se pondrán anuncios publicitarios en revistas claves.	trimestralmente	Colaboradores.	Visitantes	Promocionar los servicios que brinda la institución .
10	Proyección de un spot publicitario en Cubavisión Internacional y en el canal televisivo del aeropuerto internacional "Juan Gualberto Gómez"	En caso de Cubavisión Internacional se efectuará con dos frecuencias semanales el tiempo que dure la estrategia y	Directivos de Infotur Varadero.	Visitantes	Promocionar los servicios que brinda la institución.

		en el canal del aeropuerto se proyectará cada vez que arriben los vuelos.			
11	Presentación del spot en T.V. Yumurí	Semanalmente	Directivos de Infotur Varadero.	Visitantes	Promocionar los servicios que brinda la institución.
12	Se confeccionará una cuña radial que se difundirá en las emisoras Radio Taíno y Radio 26	Dos veces a la semana	Directivos de infotur Varadero.	Visitantes	Promocionar los servicios que brinda la institución.
13	Se insertará un anuncio publicitario de Infotur Varadero en la página Web. Correspondiente al sitio Web. Turístico www.cubatravel.cu	Primer mes de aplicación de la estrategia	Colaboradores.	Visitantes	Promocionar los servicios que brinda la institución.
14	Presentación oficial del directorio turístico anual, de la guía "Varadero para ti" y otros productos comunicativos de Infotur ante	Trimestralmente	Directivos de infotur Varadero.	Proveedores	Reforzar el conocimiento sobre las funciones de la empresa..

	directivos y comerciales de las empresas turísticas implicadas.				
15	Creación de un software como base de datos.	Primer mes de aplicación de la estrategia	Colaboradores	Proveedores y visitantes	Promocionar los servicios que brinda la institución
16	Actualización de la información que brinda Infotur Varadero en el sitio Web de la institución.	Primer mes de aplicación de la estrategia y cada vez que varíe o se incremente cualquier información.	Proveedores	Proveedores y visitantes	Promocionar los servicios que brinda la institución

Fase de Evaluación: La evaluación de la estrategia de comunicación externa se realizará a partir de la implementación de técnicas de recogida de información y su posterior análisis de resultados para comprobar el cumplimiento o no de los objetivos trazados en su diseño.

Conclusiones.

Para la instituciones, y en este caso la en empresa Infotur Varadero, la comunicación externa es un punto importante a potenciar, por lo que se torna necesario trabajar sobre la base de edificar posibles soluciones a los problemas relacionados con este tipo de comunicación en la institución. De ahí la importancia de este proyecto por lo novedoso que resulta en cuanto a la necesidad en el centro del mismo, así como su alcance en la sociedad.

En esta empresa la comunicación externa básicamente se caracteriza por la inexistencia de líneas estratégicas, de planificación de acciones o simplemente del trazado de una política de comunicación externa por la cual se pueda guiar sus públicos externos.

Se evidenció que la comunicación externa tiene un gran peso en las funciones diarias de la institución, directivos, informadores y trabajadores en general como es lógico, su puesto de trabajo son los encargados de gestionar la actividad comunicativa con los diferentes públicos externos propiciando así la variabilidad en los diferentes tipos de mensajes y flujos comunicativos.

Para lograr una comunicación externa efectiva no sólo bastará con la capacitación, ni la intención de hacerla bien, sino de contar con apoyo de recursos materiales y financieros para lograrla.

Recomendaciones.

Como parte de esta investigación se le recomienda a la empresa Infotur Varadero que valoren los siguientes aspectos:

- Elaborar y declarar las políticas de comunicación externa dirigidas a sus públicos externos específicos.
- Diseñar e implementar diagnósticos de comunicación externa dirigidos a sus públicos externos para el análisis de la retroalimentación.
- Desarrollar los canales de comunicación externa para que de esta forma se agilice la interacción entre Infotur Varadero y sus públicos externos.
- Trabajar sistemáticamente con los medios de comunicación masiva para un mejor desarrollo de la comunicación externa en la empresa.
- Implementar la estrategia de comunicación externa propuesta en la investigación.

Bibliografía consultada.

Libros, publicaciones y tesis:

- " Alonso, Margarita e Hilda Saladrigas: Para investigar en Comunicación Social: Guía didáctica. Segunda Edición. La Habana. Ed. Pablo de la Torriente Brau, 2002.
- " Álvarez Gómez, Francisco. La Comunicación Organizacional en la integración continua individuo- organización: un modelo analítico. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación. Universidad de la Habana, Facultad de Comunicación, 2005.
- Bartoli, Annie: Comunicación y organización. La comunicación comunicante y la comunicación organizada. Barcelona, Ediciones Paidós, 1992.
- " Chaves, Norberto: La imagen corporativa: Teoría y metodología de la identificación institucional. Ed Gustavo Gili s.a. México, 1994.
- " Colectivo de Autores. Comunicación, Imagen e Identidad Corporativa. Selección de lecturas. Ed Félix Varela. La Habana, 2005.
- " Colectivo de Autores. Comunicología. Temas actuales. Editorial Félix Varela, La Habana, 2006.
- " Comunicación Organizacional. Revista Diálogo no. 39. Junio 1994. (Digital).
- " Costa, Joan. Imagen Corporativa en el siglo XXI. La Crujía. Ed. Buenos Aires. Argentina, 2001. (Digital).
- " Fernández Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, S.A. México, 1991. (Digital).
- " García, Manuel M. Las Relaciones Públicas. Editorial LIBSA, S.A. España, 1999.
- " Goldhaber, Gerald. Comunicación Organizacional. Ed Diana, S.A. México, 1984.
- Hernández Sampieri, Roberto et. al. Metodología de la investigación. México, Editorial Mc Graw- Hill, 1991.
- " Kaplún, Gabriel. Cuadernos de Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación. Comunicación Organizacional: La importancia de los bordes y las ventajas de agacharse. Ediciones CIESPAL. Volumen no 20. (Digital)
- Katz, D. y Kahn, R. L. La Psicología social de las organizaciones, México, Edit. Trillas, 1979.

- " Lucas Marín, Antonio. La Comunicación en las empresas y en las Organizaciones. Ed Colección Bosch. Barcelona, 1997.
- Lucas Marín, Antonio, y Martínez Quintana, Violante, La construcción de las organizaciones: La cultura de la empresa. Madrid. Edit. Universidad Nacional de Educación a Distancia. 2001.
- Martín Serrano, Manuel. La producción social de la comunicación. Madrid. Editorial Alianza S.A 1986.
- " Muriel, Maria Luisa y Gilda Rota. Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas. Editora Andina. Quito-Ecuador, julio 1980. (Digital).
- " Piedra Rodríguez, Mario: "Relaciones Públicas: Definición, principales conceptos y acciones." en Manual de Relaciones Públicas Ediciones Logos. La Habana. 2002.
- Piñuel Raigada, Jose Luis. Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones. Madrid. Edit. Síntesis, 1997.
- " Rodríguez Gómez, Gregorio y Eduardo García Jiménez. Metodología de la Investigación Cualitativa. Ed. Félix Varela. La Habana, 2004.
- " Trelles, Irene (compiladora): Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. Ed Félix Varela. La Habana, 2000.
- -----Comunicación Organizacional: ¿ciencia, disciplina o herramienta? en Revista Espacio no.9, pág 25-27, La Habana, 2003.
- ----- Comunicación Organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba en Revista Espacio no.3, pág 25-28, La Habana, 2000.
- ----- Comunicación y Cultura Organizacional: Entramados e Interrelaciones en Revista Espacio no.5, pág. 38-40, La Habana, 2001
- ----- Bases Teórico – Metodológicas para una propuesta de modelo de Gestión de Comunicación en Organizaciones. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. La Habana. 2002. (Tesis de Doctorado).
- " Villafañe, Justo. Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas. Ed. Pirámide s.a. Madrid, 1993. (Digital).
- " Villafañe, Justo. La gestión profesional de la imagen corporativa. Ed Pirámides.a. Madrid, 1999. (Digital).
- Wolf, Mauro. La Investigación de la comunicación de masas. Crítica y perspectivas. Barcelona, Edit. Paidós, 1996.

Consultas en Internet:

- " Arellano, Carlos Enrique: *La estrategia de comunicación como un principio de integración / interacción dentro de las organizaciones*. En URL: www.razonypalabra.com, No 1, 1998. Fecha de consulta 20 de marzo de 2009.
- Vázquez Aguilar, Javier: *Nuevas Tendencias de la Comunicación Externa en las empresas* En URL: www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/56/ntce.htm. Fecha de consulta 15 de marzo de 2009.
- " Vázquez Aguilar, Javier: *La Comunicación interna y externa en la empresa*. En URL: www.microsoft.com/spain/empresas/rrpp/comunicación_exterior.msp. Fecha de consulta 15 de marzo de 2009.
- Wikipedia. *Relaciones públicas*. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Relaciones_publicas . Fecha de consulta 15 de marzo de 2009.

Anexos

Anexo-1

Guía de entrevista a profundidad para representantes comerciales de las organizaciones turísticas implicadas en el SIV.

- 1-¿Conoce usted el objeto social de Infotur Varadero?
- 2-¿Qué rol le concede a la comunicación entre Infotur Varadero y su institución?
- 3-¿Considera importante mantener una comunicación estrecha entre Infotur Varadero y su organización?.¿Por qué?
- 4-¿Cómo usted valoraría la comunicación externa de Infotur Varadero hacia su institución?
- 5-¿Qué actividades comunicacionales usted conoce que realice Infotur Varadero dirigidas a su empresa?
- 6-¿Los mensajes que utiliza Infotur Varadero para comunicarse con su institución incluyen su contenido de interés?
- 7-¿Qué medios de comunicación o canales utiliza Infotur Varadero para hacerles llegar las diferentes informaciones?.¿Con qué periodicidad utiliza estos canales?
- 8-¿Considera importante la entrega de información actualizada a Infotur Varadero para la implementación del SIV?
- 9-¿Qué percepción tiene usted sobre el trabajo que realiza Infotur Varadero, que lo distingue?
- 10- A su consideración que elemento de Infotur Varadero se pudiera potenciar para su trabajo futuro.

Anexo-2

Guía de Observación Participante:

La observación participante se realizará con el objetivo de caracterizar la relación entre Infotur y las organizaciones turísticas que participan en el SIV. Las cuestiones objetos de observación serán las interacciones comunicativas entre ambos, el contenido y la forma de los mensajes, los responsables de su emisión y su eficacia.

1. Observar como es el proceso de intercambio comunicacional entre los representantes de las instituciones.
2. Ver cuáles son las vías utilizadas para la comunicación de Infotur con sus públicos externos.
3. Observar si los mensajes emitidos por Infotur son coherentes y diversos.
4. Observar como se realiza la gestión de comunicación con sus públicos externos.
5. Observar cada uno de los momentos donde se entablen conversaciones, donde se introduzca el tema de la planificación de la comunicación.

Anexo-3

Cuestionario a clientes.

Necesitamos de su colaboración para perfeccionar el Sistema de Información al visitante. Su criterio será de gran ayuda, por favor responda el siguiente cuestionario.

País de procedencia----- Sexo: F----- M-----

Profesión ----- Edad -----

1-Conoce los servicios de información turística que puede utilizar durante su estancia en el destino.

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

2-De ser positivo, responda cuales conoce:

----- Internet.

-----Revistas especializadas en turismo.

-----Oficinas de Infotur.

-----Suelos informativos.

-----Buró de relaciones públicas del hotel.

-----Representantes de agencias.

-----Guías de turismo.

3- De los canales de comunicación mencionados cuál le proporcionó mayor satisfacción. Coloque los números según el orden de importancia.

----- Internet.

-----Revistas especializadas en turismo.

-----Oficinas de Infotur.

-----Suelos informativos.

-----Buró de relaciones públicas del hotel.

-----Representantes de agencias.

-----Guías de turismo.

4- En caso de haber utilizado la información que brindan las oficinas de Infotur Varadero, consideras los mensajes emitidos por esta:

----- Escasos y confusos.

-----Suficientes.

-----Ricos y abundantes.

-----Diversos.

5- A través de qué medios de comunicación recibes la información que brinda Infotur Varadero.

-----Medios impresos.

-----Radio.

-----Televisión.

-----Internet.

6- La información a través de los medios la recibes periódicamente.

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

5- ¿En que medida está satisfecho con los servicios de información recibido por Infotur Varadero?

-----Muy satisfecho.

-----Satisfecho.

-----Insatisfecho.

-----Muy insatisfecho.

6- Existe alguna sugerencia para la potenciación de algunos de los servicios que brinda Infotur Varadero.