



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA LICENCIATURA EN ECONOMÍA**

**TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ECONOMÍA**



Título: Propuesta de un procedimiento para la mejora de la comunicación interna en el “Hotel Club Tropical” de la Cadena Islazul.

Autor: Diana Verde Bolaños

Tutor: MSc. Lisset Roldán Pérez

Matanzas, 2019

Pensamiento

"El hombre [...] es rico en su esencia en la medida en que es capaz de comunicarse, no solo en su entorno más inmediato, sino a nivel global".

Carlos Marx

Declaración de Autoridad

Declaro que soy la única autora de la presente investigación presentada en opción al título de Licenciatura en Economía, en calidad de la cual autorizo a la Universidad de Matanzas y a todos aquellos que la precisen a hacer uso de la misma con la finalidad que lo estimen pertinente.

Diana Verde Bolaños

Nota de aceptación

Presidente de tribunal

Secretario

Miembro

Dado en Matanzas, a los _____ días, del mes de _____ de 2019

“Año 61 de la Revolución”

Dedicatoria

- ✓ A mi madre que es mi razón de ser, por darme tanto amor y fuerzas para seguir adelante y por estar siempre junto a mí por acompañarme a lo largo de este camino; por ser mi guía.
- ✓ A mi padre por estar siempre a mi lado, por guiarme y enseñarme que con el esfuerzo constante de cada día se puede lograr ser mejor.
- ✓ A mi tía por ser uno de los regalos más grandes de mi vida, tanto amor, tanta dedicación, comprensión, por ser una madre más.
- ✓ A mi hermano que es mi mayor bendición.
- ✓ A mi abuelita por su eterna dedicación.
- ✓ A mi abuelito que desde el cielo me brinda su bendición.
- ✓ A toda mi familia en general.
- ✓ A mi novio, por ser tan especial, y por su apoyo incondicional en los momentos más difíciles de mi vida.
- ✓ A mis amigos por siempre ayudarme cuando los necesito.

Agradecimientos

Mis más sinceros agradecimientos a:

- ✓ A mis padres por pensar siempre en mí y por servirme de guía en cada instante de mi vida.
- ✓ A mi tutora Lisset, por su gran ayuda profesional.
- ✓ A mi novio, por siempre estar a mi lado, dándome fuerzas para enfrentar cada reto que se me impone en la vida.
- ✓ A mis familiares y amigos, por estar siempre en todo momento y por impulsarme a ser mejor cada día mejor.
- ✓ A los trabajadores del “Hotel Club Tropical”, los cuales me ayudaron con toda la información necesaria.
- ✓ A todos mis profesores, los cuales contribuyeron a mi formación profesional.
- ✓ En fin, a todas las personas que de una forma u otra han ayudado a cumplir este sueño.

“Mil gracias”

Resumen

El “Hotel Club Tropical”, perteneciente a la Cadena Islazul, ha estado inmerso en una serie de transformaciones con el propósito de revertir su insuficiente gestión económico- financiera, y a su vez, fortalecer el papel de los activos intangibles dentro de la propia entidad. Estudios anteriores (García, 2017) arrojaron que la comunicación interna no constituye para el hotel una herramienta de valor estratégico, en tanto no se gestiona sino que se trabaja sobre la base de acciones aisladas, no sistematizadas ni planificadas que tributen de manera coherente al perfeccionamiento del sistema de comunicación interna, en aras de cumplir con su estrategia y su objeto social. La presente investigación se traza como objetivo general la propuesta de un procedimiento que tribute a la mejora de la comunicación interna en la entidad objeto de estudio práctico. La aplicación de métodos teóricos y empíricos permitió la apropiación de los conocimientos teórico-metodológicos requeridos para su diseño y la evidencia de la situación comunicativa existente en el ámbito interno. Como resultado se ha obtenido un procedimiento documentado que posibilita la toma de decisiones a partir de una valoración integral del proceso comunicativo interno y la propuesta de acciones con el propósito de revertir los comportamientos desfavorables. La investigación aporta al Hotel una metodología de trabajo, de factible implementación, que monitorea sistemáticamente el proceso comunicativo interno, en aras de conocer sus opiniones y tener en cuenta sus aportes al proceso de toma de decisiones, así como elevar los niveles de eficacia y eficiencia de esta entidad hotelera.

Palabras Claves: Comunicación interna, “Hotel Club Tropical”, procedimiento.

Summary

The "Hotel Club Tropical", belonging to the Islazul Chain, has been immersed in a series of transformations with the purpose of reversing its insufficient economic-financial management, and at the same time, strengthening the role of intangible assets within the entity itself. Previous studies (García, 2017) showed that internal communication does not constitute a tool of strategic value for the hotel, as long as it is not managed but rather works on the basis of isolated actions, not systematized or planned, that pay in a coherent way to the improvement of the internal communication system, in order to comply with its strategy and its social purpose. The present investigation is outlined as a general objective the proposal of a procedure that contributes to the improvement of internal communication in the entity object of practical study. The application of theoretical and empirical methods allowed the appropriation of the theoretical-methodological knowledge required for its design and the evidence of the existing communicative situation in the internal environment. As a result, a documented procedure has been obtained that enables decision-making based on a comprehensive assessment of the internal communication process and the proposal of actions with the purpose of reversing unfavorable behavior. The research provides the Hotel with a work methodology that is feasible implementation, which systematically monitors the internal client, in order to know their opinions and take into account their contributions to the decision-making process, as well as raising the efficiency and efficiency levels of this hotel entity.

Key Words: Internal communication, "Hotel Club Tropical", procedure.

Índice

Introducción	1
Capítulo I. La comunicación interna en el contexto empresarial.	6
1.1. Surgimiento y definición del término comunicación.	6
1.2. La comunicación organizacional.	11
1.3. Componentes de la comunicación interna en las organizaciones.	16
Capítulo II. Diagnóstico de la comunicación interna en el “Hotel Club Tropical” de la Cadena Islazul.	23
2.1. Caracterización del “Hotel Club Tropical”.	23
2.1.1. Misión y visión del “Hotel Club Tropical”.	23
2.1.2. Descripción del objeto social.	24
2.1.3. Descripción de la estructura y funciones.	25
2.2. Diagnóstico del proceso comunicativo interno.	26
Capítulo III. Procedimiento para la mejora de la comunicación interna en el “Hotel Club Tropical” de la Cadena Islazul.	40
3.1. Antecedentes del procedimiento.	40
3.2. Propuesta de un procedimiento para la mejora de la comunicación interna para el “Hotel Club Tropical” de la Cadena Islazul.	44
3.3. Métodos, técnicas y herramientas del procedimiento de la comunicación interna en el “Hotel Club Tropical” de la Cadena Islazul.	53
Conclusiones generales	62
Recomendaciones	63

Introducción

Los primeros estudios de comunicación organizacional se remontan a la Teoría de la Organización y se ubican en el año 1920 con el auge de la Escuela de Relaciones Humanas (Estudios de la Western Electric Company)¹ de Elton Mayo, en la cual la participación del grupo informal era la clave para entender los procesos organizacionales y la comunicación. Desde los años 60, la comunicación ha jugado un papel más importante dentro de las empresas debido a que en cualquier actividad donde se necesita seguir en permanente contacto con alguien, esta es fundamental para el éxito de dicha labor y para su funcionamiento correcto.

Durante la década de los 70 y principios de los 80 las investigaciones sobre el *management*² actual hacen hincapié en el estudio de los procesos comunicativos que se llevan a cabo en las organizaciones.

La dirección del estado y del gobierno cubano ha reafirmado la necesidad de desarrollar una economía sólida y eficiente, basada en el aumento sostenido de la productividad, eficiencia y eficacia empresarial. El sistema empresarial se encuentra inmerso en la implementación de profundos y radicales cambios con el fin de mejorar la gestión en las organizaciones cubanas.

Examinando las bases jurídicas respecto a la comunicación, puede apreciarse que en el contexto cubano, el Decreto-Ley No. 252 de 2007, establece en su capítulo XIX, como uno de los sistemas que componen del Sistema de Dirección y Gestión: el Sistema de Comunicación Empresarial, lo cual también se consolida a partir de la implementación el Decreto 281 de 2007 “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal”.

El Decreto-Ley No. 252 en su artículo 675, capítulo XIX, relativo al Sistema de Comunicación Empresarial, destaca la importancia que reviste la implantación del sistema de comunicación en la empresa, con énfasis en la comunicación interna, lo que deberá permitir el establecimiento de relaciones de dirección

¹Western Electric Company: Compañía Eléctrica Occidental (algunas veces abreviado como WE o como WECO), fue una compañía estadounidense de ingeniería eléctrica.

²Management según su término en inglés, se traduce como Administración al idioma español.

participativa, el conocimiento por parte de los trabajadores de las principales misiones, valores y objetivos a alcanzar en la empresa (Decreto-Ley No. 252, 2007).

En el artículo 676, del propio Decreto-Ley, se destaca que la aplicación de un sistema de comunicación interna en la empresa estatal socialista, está estrechamente relacionado con la idea del perfeccionamiento empresarial de "solucionar nuestros problemas internos". La solución de los problemas y deficiencias internas de las empresas sólo es posible cuando los trabajadores dominan estas deficiencias y problemas, cuando se les explica las causas que lo generan, y se logra motivarlos para que participen activamente en la solución de los mismos (Decreto-Ley No. 252, 2007).

Estos elementos evidencian que el adecuado funcionamiento de la comunicación dentro de la organización debe contribuir, si es orientado estratégicamente, a modificar la cultura organizacional en beneficio de los resultados de la misma, haciendo partícipe a los trabajadores de los objetivos y normas de la empresa, favoreciendo un clima socio-psicológico favorable, donde se fomente la participación y la toma de decisiones dentro de la empresa, teniendo en cuenta a todos los miembros de esta.

Dentro de los principales elementos que integran el Sistema de Control Interno, se destaca: la información y la comunicación, y el propio Decreto-Ley No. 252 establece lo siguiente en su artículo 584: "la información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los niveles y permita asumir las responsabilidades individuales. La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer, en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control" (Decreto-Ley No. 252, 2007).

Teniendo en cuenta la complejidad que ha adquirido el entorno de las organizaciones, así como la necesidad de enfrentar los nuevos retos que se aproximan; se necesita contar con un procedimiento de comunicación interna que posibilite la toma de decisiones basado, no sólo en el análisis económico y financiero; sino que logre una valoración integral y sirva de guía en la localización de anomalías en los diferentes procesos de la empresa (Queris, 2002).

La comunicación organizacional interna y el desarrollo organizacional son dos elementos que están estrechamente interrelacionados, ya que el éxito o fracaso de una empresa depende de las personas que laboran en ella, pues son las personas las que definen los objetivos organizacionales, las estrategias para lograrlos, las estructuras, los procesos de trabajo, y son ellas quienes adquieren y utilizan los recursos financieros, tecnológicos, y toman las decisiones acerca de la marcha de la empresa (Byron, 2014).

El “Hotel Club Tropical”, objeto de estudio práctico, ha estado inmerso en una serie de transformaciones con el propósito de revertir su insuficiente gestión económico-financiera, fenómeno que se confirma a partir de estudios anteriores en la entidad (García, 2017), y que acarrea desfavorables resultados para el Complejo Delfines-Club Tropical. Actualmente se reestructura la plantilla de cargos del centro para su mejor funcionamiento, se sustituye en dos ocasiones al Director General (en 2017 y en 2018).

García (2017) afirma, a partir de su estudio, que la comunicación interna no constituye para el Hotel una herramienta de valor estratégico. Cabe señalar que García (2017) no trata directamente dentro de su investigación el proceso comunicativo interno, se concibe la comunicación interna como una dimensión dentro de la Teoría de Agencia³, eje fundamental de dicho estudio.

De forma general, tampoco se han definido las políticas y objetivos de comunicación empresarial, no existe un Manual de Gestión de la Comunicación empresarial. El diseño de las acciones de comunicación no considera las necesidades y expectativas de los trabajadores debido a que no se han realizado previos diagnósticos de comunicación (Roldán, 2019).

Es por ello que se hace necesario un estudio del proceso comunicativo teniendo en cuenta además que los directivos principales del Complejo no radican propiamente en el Hotel, y son quienes controlan y regulan importantes procesos dentro de la entidad, de ahí la importancia de perfeccionar la comunicación entre

³ Se puede definir como una relación contractual mediante la cual el principal, designa a un agente, para que ejerza determinadas funciones en beneficio del principal, de esta manera el principal debe delegar en el agente cierta autoridad, autonomía y capacidad de decisión (García, 2017).

varios niveles de jerarquías, como soporte para una adecuada gestión económico-financiera.

Se decide emprender la comunicación interna, lo que deberá permitir el establecimiento de relaciones de dirección participativa, el conocimiento por parte de los trabajadores de las principales misiones, valores y objetivos a alcanzar en la empresa. Así como a la dirección conocer los criterios, opiniones y propuestas de los trabajadores en beneficio de la gestión, la mejora de las condiciones de trabajo, seguridad y salud, control interno y la eficiencia, entre otros aspectos.

El Hotel tiene bien concebida su estrategia de comercialización, enfocada hacia el público externo. Es por ello y por los elementos abordados con anterioridad, que el proceso comunicativo interno requiere elevar sus niveles de efectividad, implementando para ello un análisis más profundo de este tema. Una vez se hayan "solucionado los problemas internos" (Decreto-Ley No. 252, 2007) será posible analizar la comunicación externa en próximas investigaciones.

La situación problemática descrita anteriormente conlleva a plantear entonces el siguiente problema de investigación: ¿Cómo contribuir a la mejora de la comunicación interna en el "Hotel Club Tropical" de la Cadena Islazul?

En tal sentido se delimita como objeto de estudio teórico: la Administración de Empresas y como campo de acción: la comunicación interna en el "Hotel Club Tropical" de la Cadena Islazul.

La investigación se traza como objetivo general: proponer un procedimiento para la mejora de la comunicación interna en el "Hotel Club Tropical" de la Cadena Islazul.

Para dar solución al problema científico, se formulan las preguntas científicas siguientes:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teórico – metodológicos que sustentan los estudios de comunicación interna?
2. ¿Cuáles son los resultados del diagnóstico de la comunicación interna en el "Hotel Club Tropical" de la Cadena Islazul?
3. ¿Cuáles son las fases y etapas de un procedimiento que permita la mejora de la comunicación interna en el "Hotel Club Tropical" de la Cadena Islazul?

Para dar respuesta a las preguntas científicas anteriores, se diseñan las siguientes tareas de investigación:

1. Sistematización de los elementos teórico – metodológicos que sustentan los estudios de comunicación interna.
2. Presentación de los resultados del diagnóstico de la comunicación interna en el “Hotel Club Tropical” de la Cadena Islazul.
3. Descripción de las fases y etapas un procedimiento que permita la mejora de la comunicación interna en el “Hotel Club Tropical” de la Cadena Islazul.

En la investigación se utiliza como método general de investigación el dialéctico-materialista, lo que permite el análisis del tema abordado en su desarrollo progresivo o evolución y de lo general a lo particular.

Como métodos teóricos se emplean: el analítico–sintético, el inductivo-deductivo, el histórico-lógico y el enfoque de sistema, los que permiten, junto al análisis de documentos, como método empírico, el desarrollo de los fundamentos teóricos y metodológicos, la propuesta un procedimiento, así como la elaboración de conclusiones, recomendaciones y anexos.

Como métodos empíricos se emplean, además del análisis de documentos: la observación científica, el cuestionario, la entrevista, el Diagrama de Pareto, los que en conjunto con las técnicas y herramientas, cumplen el propósito de obtener información directa sobre el tema estudiado en el objeto de estudio práctico.

El informe de la investigación está estructurado de la manera siguiente:

El capítulo I aborda los elementos teóricos que sustentan la comunicación interna en el contexto empresarial. El capítulo II, presenta los resultados del diagnóstico de la comunicación interna en el “Hotel Club Tropical” de la Cadena Islazul y el capítulo III, describe las fases y etapas un procedimiento que contribuirá a la mejora de la comunicación interna en el “Hotel Club Tropical”.

Capítulo I. La comunicación interna en el contexto empresarial.

El presente capítulo constituye la base teórico-metodológica de la cual se sustenta la investigación. Se profundiza en las temáticas relacionadas con la comunicación organizacional, la comunicación interna y los distintos elementos que contribuyen a su gestión efectiva, a partir del estudio de teorías, enfoques y los propios resultados de las investigaciones precedentes. Se exponen, a su vez, las consideraciones personales de la autora.

1.1. Surgimiento y definición del término comunicación.

El concepto de comunicación es difícil de establecer (anexo 2). Según Dance y Larson (1976) citado por Ongallo (2007), existen más de ciento veintiséis definiciones de comunicación (...) y el *Diccionario de la Lengua Española* (1992) incluye once acepciones del vocablo “comunicación”⁴

Diferentes son las concepciones y modos de entender la comunicación: la de los autores que consideran que la capacidad de comunicar surge en la evolución de determinadas especies y por ello no es privativa del hombre, y la de los que la conciben como privilegio solamente de la especie humana (Roldán, 2019).

En la evolución del mismo hombre; la posibilidad ilimitada de transmitir conocimientos a varias generaciones y orientar su actividad en estructuras sociales concretas, devino la existencia del lenguaje como medio, como herramienta de la comunicación. Aparte del lenguaje articulado, muchas civilizaciones primitivas se vieron obligadas a comunicarse a distancia, a través de códigos no verbales como el fuego, las señales de humo, golpes de tambor o el sonido del cuerno (Sánchez, 2011).

⁴ Del lat. *communicatio*, -onis. f. Acción o efecto de comunicar o comunicarse. 2. Trato, correspondencia entre dos o más personas. 3. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor. 4. Unión que se establece entre ciertas cosas, tales como mares, pueblos, casas o habitaciones mediante pasos, crujías, escaleras, vías canales, cables y otros recursos. 5. Cada uno de estos medios de unión entre dichas cosas. 6. Papel escrito en el que se comunica alguna cosa oficialmente. 7. Escrito sobre un tema determinado que el autor presenta a un congreso o reunión de especialistas para su conocimiento y discusión. 8. v. Vía de comunicación. 9. v. Medios de comunicación. 10. ret. Figura que consiste en consultar la persona que habla el parecer de aquella o aquellas a quienes se dirige, amigas o contrarias, manifestándose convencida de que no puede ser distinto del suyo propio. 11. pl. Correos, telégrafos, teléfonos, y otros. Vid. Real Academia Española (1992).

Las primeras manifestaciones perdurables de comunicación se hallaron en las cuevas, con las representaciones pictográficas y petroglifos, relacionados con la magia, la religión y el arte primitivo. La escritura aparece por la necesidad de conservar la información. Los primeros 1 500 años de la escritura constituyen un claro ejemplo de la relación que existe entre los usos sociales de la escritura y el desarrollo de unas habilidades cognitivas determinadas (Goody, 1977 citado por Sánchez, 2011).

En esta época de alfabetización gremial, la escritura como actividad de una profesión o gremio, el de los escribas, se enseñaba y aprendía en una institución específica: la escuela de escribas, normalmente anexa al templo. La escritura fue, además, utilizada con fines estrictamente utilitarios, de índole económica, comercial y fiscal (Goody, 1977 citado por Sánchez, 2011).

La autora considera que la condición de ser social, hace al hombre sujeto de las relaciones interpersonales y de la comunicación desde el momento mismo de su nacimiento, la supervivencia y el desarrollo del individuo van a estar inevitablemente vinculados a estas relaciones sociales y comunicativas.

La comunicación humana es entendida como un proceso social que le ha permitido al ser humano relacionarse con sus semejantes y emitir mensajes a través de medios y códigos, los cuales han servido para transmitir información entre dos o más personas haciendo posible su interacción y entendimiento (Hernández, 2013).

La comunicación se refiere a un tipo específico de patrones informativos: los que se expresan de forma simbólica. Por tanto, la información que no puede traducirse de esta manera no tiene valor comunicativo. Un patrón puede tener valor informativo para una persona, pero si no es posible traducirlo a un código simbólico común, no comunica (Fernández, 1991).

Dentro de las teorías generales de comunicación, Mayor y Pinillos (1991) citado por Ongallo (2007) definen los ruidos como componentes básicos en el proceso.

El canal es el medio por el cual viaja el mensaje. Es seleccionado por la fuente, que debe determinar qué canal es formal y cuál es informal. La organización establece los canales formales y transmite mensajes que se vinculan con las actividades relacionadas con los puestos de los miembros. En un esquema

tradicional, los canales formales siguen la estructura de autoridad dentro de la organización. Otras formas de mensajes, como los personales o sociales, siguen los canales informales en la organización.

El receptor es aquel a quien se dirige el mensaje. Pero antes de que se pueda recibir el mensaje, sus símbolos deben traducirse a una forma que sea comprensible para el receptor. Esta es la decodificación del mensaje. Así como el codificador se vio limitado por sus habilidades, actitudes, conocimientos y sistema sociocultural, el receptor se ve igualmente restringido. Así como la fuente debe tener la capacidad de escribir o hablar, el receptor debe tener la capacidad de leer o escuchar, y ambos deben ser capaces de razonar.

Los conocimientos, actitudes y antecedentes culturales influyen en la capacidad de recepción de uno, así como lo hacen en la capacidad de emisión. El último eslabón en el proceso de comunicación es el ciclo de retroalimentación. “Si una fuente de comunicación decodifica el mensaje que ha codificado, si el mensaje se pone de nuevo en el sistema, tenemos la retroalimentación” (Robbins, 1987).

Según Robbins (1987), dentro de los factores que influyen en la calidad de este proceso comunicativo, pudieran incluirse los siguientes:

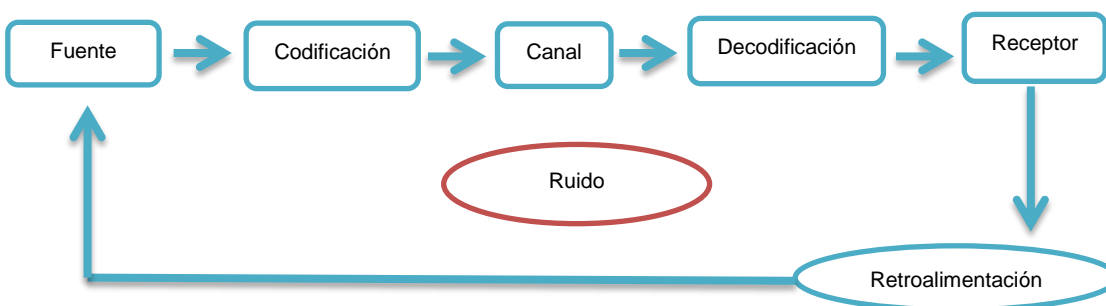
1. **Codificación:** se produce cuando el emisor traduce la información que transmitirá a una serie de símbolos o signos. El emisor trata de establecer la reciprocidad de significado con el receptor eligiendo los símbolos, por regla general, en forma de palabras y gestos que, en opinión del emisor, tienen el mismo significado para el receptor.
2. **Decodificación:** proceso mediante el cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce en información con un sentido determinado. El receptor tiene primero que captar el mensaje, para después interpretarlo.
3. **Ruido:** es el factor que altera, confunde o interfiere en el proceso de comunicación, de cualquier manera. Se puede presentar en el canal de comunicación o en el método de transmisión.
4. **Fuentes de distorsión:** la mayoría de los siete componentes en el modelo del proceso tienen la capacidad de crear distorsiones y, por tanto, inciden sobre la meta de comunicarse perfectamente. Estas fuentes de distorsión explican por qué

el mensaje que es decodificado por el receptor, rara vez es el mensaje exacto que había intentado transmitir el emisor.

5. La retroalimentación: es la verificación del éxito que se ha tenido al transmitir el mensaje como se pretendía originalmente. Determina si se ha logrado su comprensión.

Por tanto, en el proceso de comunicación, se hallan un conjunto de componentes (figura 1.1) que pueden ser distinguidos en forma precisa por su ubicación y función.

Figura 1.1. Proceso de comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

Las formas de comunicación humana pueden agruparse en dos grandes categorías: la comunicación verbal y la comunicación no verbal (figura 1.2). La comunicación verbal se refiere a las palabras que se utilizan y a las modulaciones de la voz (tono de voz), mientras que la comunicación no verbal hace referencia a un gran número de canales, entre los que se podrían citar como los más importantes el contacto visual, los gestos faciales, los movimientos de brazos y manos o la postura y la distancia corporal (León, 2002).

Figura 1.2. Formas de comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

Para Trelles (2001) “la comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta.”

La comunicación interpersonal puede ser considerada como el proceso de intercambios de mensajes entre dos o más personas, con la finalidad de alcanzar determinados objetivos. Constituye uno de los pilares fundamentales de la existencia humana; es una dimensión a través de la que reafirmamos nuestra condición de seres humanos. La persona capaz de mantener una comunicación interpersonal adecuada, contribuye al bienestar y calidad de vida de sí misma y de las demás (Zaldívar, 2003).

La autora considera que la comunicación es un proceso de intercambio de información, conocimientos y experiencias entre un emisor (fuente) y un receptor (destinatario). Este proceso se perfecciona en la medida en que ambas partes se interrelacionan e intercambian sus roles constantemente, son interacciones mediadas por signos y símbolos a partir de las propias habilidades, actitudes y sistema sociocultural de fuente y destinatario.

Para Robbins (1987) la comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación actúa para controlar el comportamiento de los miembros de la empresa en varias formas. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que requieren el cumplimiento por parte de los empleados. Por ejemplo, cuando se requiere que los empleados comuniquen a sus jefes inmediatos cualquier queja relacionada con el trabajo, que sigan la descripción de su puesto, o que cumplan con las políticas de la empresa, la comunicación está desempeñando una función de control.

Pero la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo gastan bromas o acosan a un miembro, se están comunicando informalmente con él y controlando su comportamiento.

La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que lo están desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si este se encuentra por debajo del promedio. La formación de metas

específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el reforzamiento del comportamiento deseado: todo esto estimula la motivación y requiere de la comunicación.

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente básica de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción.

Por tanto, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y para la satisfacción de necesidades sociales. La última función que desarrolla la comunicación se relaciona con su papel de facilitar la toma de decisiones.

Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, al transmitir los datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

La comunicación dentro de las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Muchos han sido los autores que han comenzado a estudiar la comunicación organizacional, tanto en Cuba como en otros países, y diversas han sido las definiciones logradas con respecto a este tema. En el epígrafe siguiente se abordan estos elementos, entre otros, relacionados con la comunicación organizacional.

1.2. La comunicación organizacional.

Comienza a hablarse de comunicación organizacional en los años cincuenta, pero no es hasta la década de los setenta, con la publicación del libro *Comunicación en la organización*, del especialista norteamericano Charles Redding, cuando por vez primera se aborda de manera teórica el estudio de la comunicación organizacional. A este título siguen otros que continúan y amplían los estudios iniciales, y con ello se inaugura este nuevo campo en las ciencias sociales (Trelles, 2001).

En sus escasos años de vida, es notoria la proliferación de obras y autores, y la evidente importancia de su estudio y aplicación, al favorecer la capacidad de perfeccionamiento de las organizaciones en función de su supervivencia y adaptación al cambio en tiempos caracterizados básicamente por el alto nivel de incertidumbre que se ha generalizado.

Se desarrolla inicialmente en Estados Unidos y Europa, y solo en años recientes comienza a estudiarse y aplicarse en América Latina, con protagonismo de México y Argentina en cuanto a producción teórica y experiencia práctica se refiere (Trelles, 2001).

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 (Trelles, 2001).

Es en la década del ochenta cuando comienza a abordarse este tema en círculos de estudiosos de la comunicación, y en los años noventa se plantea ya con más sistematicidad desde el punto de vista de la necesidad de su desarrollo tanto desde el punto de vista teórico, con concepciones ajustadas a nuestras características económicas, culturales, sociales en general, como en su ejercicio práctico, vinculado sobre todo con el proceso de perfeccionamiento empresarial que se va realizando en el país (Trelles, 2001). Numerosos autores han dado su criterio acerca del concepto de comunicación organizacional: Katz y Kahn (1998), Fernández (2001), Gámez (2007), Trelles (2008), Cobiellas (2012), Otálbaro (2016), Flores (2018), entre otros, señalan en su conjunto que la comunicación organizacional es un proceso y que permite la comunicación entre todos los miembros dentro de la organización (anexo 1).

Las organizaciones necesitan de una comunicación que responda a las exigencias y realidades que demandan la sociedad y que le ayude a poder desarrollarse y sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo. La empresa debe adaptarse al carácter dinámico de la sociedad, debido a que entre esta y la organización se produce un proceso de retroalimentación o *feedback*⁵. La comunicación tiene un valor estratégico enorme, ya que gracias a las distintas acciones comunicativas que lleva a cabo la organización puede alcanzar los objetivos empresariales (Gómez, 2007).

⁵ Se traduce al español como retroalimentación.

La comunicación organizacional se define como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido con sus objetivos (Fernández, 2001 citado por Gámez, 2007).

En años recientes, el estudio de la comunicación organizacional se ha convertido en un tema de investigación para los estudiosos de la comunicación. Sin embargo, y a pesar de su crecimiento significativo como área de investigación, el estudio de la comunicación en las organizaciones continúa siendo relativamente nuevo y, por ello, un campo que aún experimenta mucho de los problemas y sus implicaciones de un área “recién nacida” en la investigación científica (Gámez, 2007).

La gestión empresarial cubana le brinda gran importancia a la comunicación organizacional en estos tiempos de constante cambio, las relaciones interpersonales, el liderazgo y la cultura organizacional, se han convertido en procesos fundamentales para las empresas y parte de sus activos intangibles. Aunque cabe destacar que la comunicación organizacional ha sido tratada en el pasado y aún en el presente como la simple transmisión de información entre los miembros de la empresa (Paz, 2007).

En la actualización de las bases y del reglamento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, más conocido como Perfeccionamiento Empresarial, para su implementación, mediante el Decreto-Ley 252 y el Decreto 281 respectivamente, ambos emitidos en el año 2007, se incluyeron cuatro nuevos subsistemas, entre ellos el de Comunicación Empresarial, reconociendo a la comunicación por su valor estratégico y como una herramienta de gestión empresarial (Cobiellas, 2011).

En la definición e implementación del Sistema de Comunicación Empresarial es imprescindible considerar también las definiciones que sobre el tema se plantean en la Resolución 60 de 2011 de la Contraloría General de la República, para lograr una verdadera gestión integral e integradora de la comunicación en la empresa (Cobiellas, 2011).

La implementación del Sistema de Control Interno, mediante la Resolución 60 de 2011 de la Contraloría General de la República, incluye la comunicación en la sección Información y Comunicación, y se le atañe un papel preponderante a la gestión de la información y al uso eficiente y adecuado de los medios de comunicación, elementos en los que fundamenta la calidad del proceso y que reduce entonces el rol de la comunicación, que además de transmitir información, es interactuar, intercambiar, recibir además de enviar (Cobiellas, 2011).

Las tendencias teóricas en cuanto a concepciones y modos de organizar los procesos de la comunicación en las organizaciones están relacionadas con qué es y qué debe ser la comunicación en la organización, qué funciones cumple, qué objetivos tiene y cómo organiza los elementos que la componen, muy relacionadas con el comportamiento organizacional (Trelles, 2004).

Trelles (2002) afirma que los teóricos tienden a asumir cuatro aproximaciones básicas en el estudio de la comunicación humana, y agrupa en cuatro enfoques a los modelos o paradigmas que caracterizan los procesos comunicacionales en organizaciones: enfoque mecánico, psicológico, sistémico y simbólico interpretativo, sin indicar en su análisis prioridad o preferencia por ninguno de ellos.

En el enfoque mecánico, característico de las organizaciones estructuradas al estilo clásico, la comunicación se produce solo para transmitir información. Reduce el verdadero papel de la comunicación puesto que la misma cumple la función de simple traslado de información, orientaciones y órdenes desde la alta dirección hasta la base, siguiendo los niveles de la estructura formal, donde el emisor es el componente principal, el receptor un ente pasivo y no se presta atención a la retroalimentación (Trelles, 2004).

El enfoque psicológico centra su atención en el receptor, profundizando en los rasgos psicológicos y sociales de los trabajadores, indagando en sus necesidades individuales y sociales y los asume como seres humanos con motivaciones, poniendo mayor énfasis en los filtros conceptuales presentes en el receptor, coincidiendo con el enfoque de comportamiento organizacional de la escuela de relaciones humanas. Ninguno de los dos aborda la comunicación en toda su

magnitud, como elemento integrador de la empresa, obviando su carácter sistémico y dimensión transversal (Trelles, 2004).

El enfoque sistémico, que concede un carácter dinámico a la empresa, considera la influencia que ella ejerce en los acontecimientos del entorno y a este último como influyente en la organización. Se desarrollan sistemas de valores y significados que se legitiman tanto dentro de la organización, como fuera de ella, más a fin con el comportamiento organizacional de la escuela sistémica. La comunicación asume un rol protagónico, su enfoque es sinérgico, se logra un uso equilibrado de los canales de comunicación, producción de mensajes de todo tipo, flujos de comunicación en todos los sentidos, relaciona a todos los eslabones de la estructura y se garantiza la retroalimentación. Sin embargo, es limitada la exposición del resto de los elementos culturales presentes en toda organización y su influencia en el proceso comunicativo (Trelles, 2004).

El enfoque simbólico – interpretativo tiene como centro de la atención la asunción de roles importantes e intercambiables entre emisores y receptores y que considera a la comunicación como “un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos, mediante la interacción y la búsqueda de consensos, apoyados en los valores de la cultura organizacional, a la vez que la enriquecen y desarrollan, por lo que la cultura no se considera como un atributo más de la organización sino como su propia esencia” (Trelles, 2004).

La gestión de la comunicación en las empresas cubanas, considerando el modelo humanista sobre el cual se construye la sociedad, se adscribe a los modelos basados en los enfoques sistémico y simbólico – interpretativo. Basado en esto, la profesora Trelles incorpora el enfoque sistémico – cultural, contextualizado a la realidad cubana. Desde esta perspectiva la comunicación es “parte del sistema organizacional, que contribuye al funcionamiento de este a partir de los procesos de construcción de significados compartidos que se producen en la interacción entre los miembros de la organización, y en la relación de esta con su entorno externo (Trelles, 2002).

Todas las acciones que desarrolla la empresa para el cumplimiento de su misión comunican tanto hacia lo interno como hacia lo externo. Dentro de ella suceden, aun si no están planificadas y organizadas, interacciones comunicativas a nivel

personal, grupal y organizacional que le dan vitalidad, desde las prácticas concebidas formalmente hasta las más cotidianas e informales. En dependencia del público al cual van dirigidas las acciones de comunicación se definen sus ámbitos de actuación: comunicación interna o comunicación externa. En el epígrafe 1.3 se abordan estos elementos, entre otros, relacionados con la comunicación interna.

1.3. Componentes de la comunicación interna en las organizaciones.

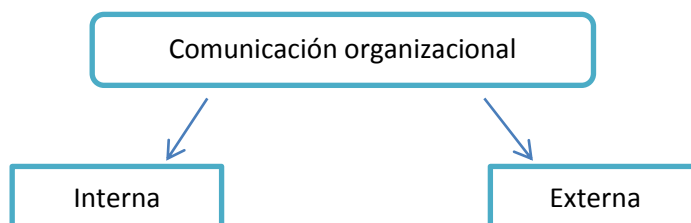
La literatura clasifica dos tipos de comunicación dentro de las organizaciones: a) la comunicación interna (la que mantienen los miembros de la organización entre sí) y b) la comunicación externa (la que transmite información a personas y grupos del exterior de la organización) (figura 1.3).

Trelles (2002) define la comunicación interna como “los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo, dirigidos a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines”.

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Fernández, 2001).

La comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios (Fernández, 2001).

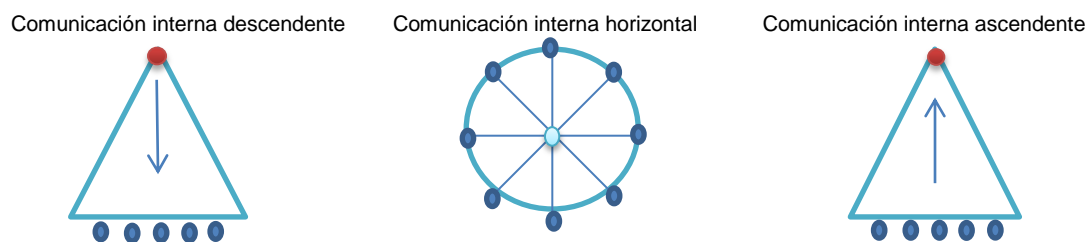
Figura 1.3. Tipos de comunicación organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

Para que la comunicación interna sea lo más efectiva posible, se debe desarrollar en tres sentidos: descendente, horizontal y ascendente (figura 1.4). La descendente se desarrolla de los superiores a los trabajadores, a través de instrucciones orales, discursos, reuniones, llamadas telefónicas, memorándums, cartas, informes, folletos, manuales; la horizontal es la que tiene lugar entre colaboradores del mismo rango jerárquico con la finalidad de mejorar la cohesión de los equipos, a través de reuniones, llamadas, correos y la ascendente es de los empleados a los directivos y responsables de área, mediante encuestas, reuniones, entrevistas, formularios de sugerencia.

Figura 1.4. Tipos de comunicación interna.



Fuente: Elaboración propia.

En las empresas, cada vez se pone más énfasis en la importancia de la comunicación ascendente, al insistir en que los individuos que ocupan los niveles más bajos de la jerarquía son los que tienen más datos para conseguir una adecuada toma de decisiones.

Diversos autores afirman que los procesos de comunicación en el seno de la organización son vitales para la consecución de los objetivos de esta y que la efectividad del proceso de comunicación interna tiene un impacto significativo en los resultados de la organización.

La comunicación interna debe encauzarse hacia la búsqueda de la productividad de los integrantes de la organización. Proporcionando información efectiva e integral que consienta la participación de los individuos en la construcción de procesos, fijando objetivos y tomando decisiones. Lo que se concretiza al fortalecer la corresponsabilidad de los individuos y su cohesión al grupo. Es definir lo que desean ser y que llegue a ser la organización y por ende los individuos. Es buscar crear una identidad propia. La organización interna actúa como

catalizadora de energía grupal y como orientador de los esfuerzos de los miembros de la organización (González, 2004).

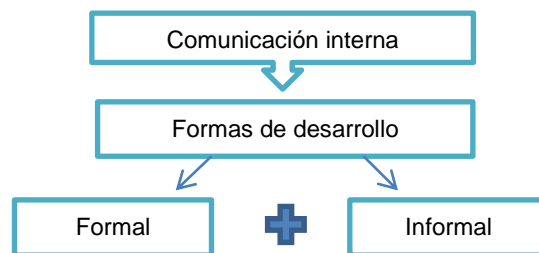
Para Armas (2014) la comunicación interna se basa en las relaciones laborales flexibles que permite alcanzar los objetivos y metas propuestas. Esta comunicación debe ser en todos los sentidos y tener una retroalimentación constante para lograr los mejores resultados, el no tener un sistema de retroalimentación adecuado, hace que se pierda mucha información que los empleados pueden ofrecer y que es fundamental para satisfacer cada día mejor a los clientes.

La comunicación interna existe como elemento globalizador de información es imprescindible para el buen funcionamiento de la empresa, este incide directamente en la motivación de los trabajadores y, en consecuencia, en el clima laboral notándose sus efectos en la productividad (Armas, 2014).

Para Queris (2012) la comunicación interna se refiere a todos los procesos comunicativos e informativos al interior de una empresa que permiten hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que esta hace, motivándolos a colaborar, a sugerir, a comentar; de esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, adoptando así un verdadero carácter comunicativo.

Fernández (2005) citado en Armas (2014) expresa que dentro de la comunicación interna se establecen dos formas de desarrollo muy diferenciadas y con características diferentes (figura 1.5).

Figura 1.5. Formas comunicación interna.



Fuente: Elaboración propia.

✓ La comunicación formal, está puntualizada por la misma organización jerárquica de la empresa, se puede controlar de una manera planificada y dispone de una sucesión de herramientas para su aplicación. Su sentido se detalla en tener

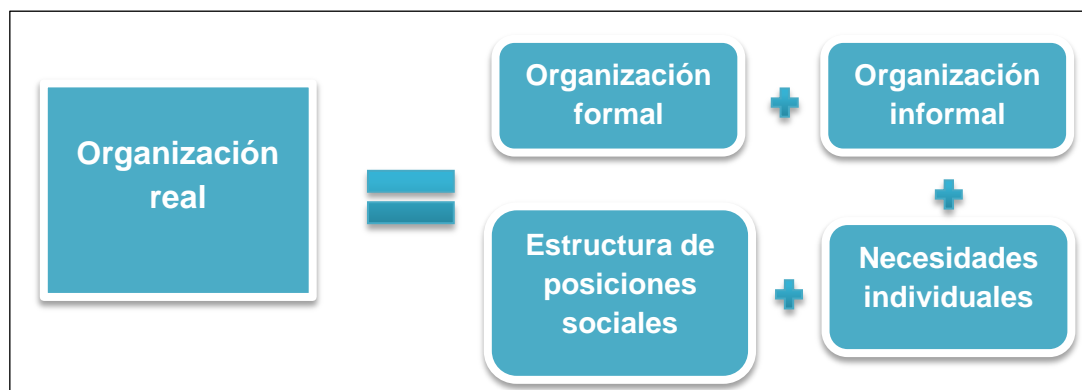
informaciones concernientes a la realización de las tareas y actividades del trabajo.

✓ La comunicación informal, se define íntimamente con las relaciones interpersonales. Es muy dinámica, directa y es difícil de controlar, ya que es el personal de la organización quien lo instituye fuera de toda rigidez laboral. Su forma la establece un conjunto de hábitos, empatías, costumbres y diferentes situaciones dentro de la actividad cotidiana.

Al estudiar una organización puede vérsela como una superposición de planteamientos o aspectos formales e informales. En efecto, en la realidad de esta existen relaciones sociales fruto, en primer lugar, de un plan formalmente establecido para alcanzar los objetivos propuestos. Estas relaciones son (al menos teóricamente) racional y claramente establecidas por la dirección o por los fundadores de la misma. Sobre ellas se superponen otras más espontáneas o informales, donde tienen cabida los aspectos más afectivos de la conducta humana. De manera que la organización tal y como la conocemos se considera producto de una realidad formal y otra informal (Trelles, 2001).

Es necesario tener en cuenta siempre las necesidades de los individuos y sus expectativas respecto a la agrupación. La organización real (figura 1.6) será finalmente un resultado de compromisos entre la organización formal, la informal, el sistema de posiciones sociales y las necesidades individuales de los miembros.

Figura 1.6. Componentes de la organización real.



Fuente: Elaboración propia en aproximación a Trelles (2001).

Esta misma estructura administrativa fortalece el carácter planificado de las organizaciones y le da unidad en su dinamismo. De forma que se está ante grupos

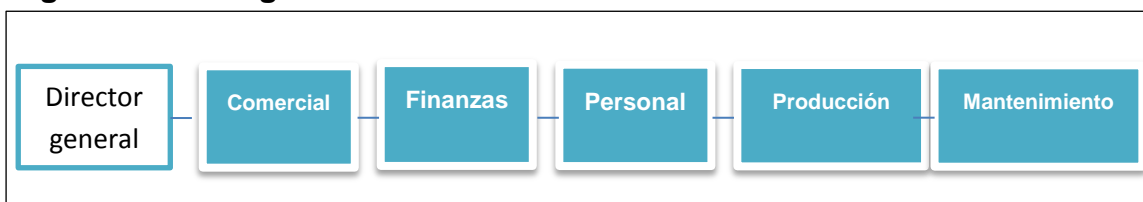
humanos deliberadamente contruidos y reconstruidos para buscar fines específicos: empresas, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias o prisiones. Algo muy diferente de tribus, clases sociales, grupos étnicos o familias. Las organizaciones se caracterizan por la división deliberada del trabajo, del poder y de la comunicación de responsabilidades (Trelles, 2001).

De lo dicho, se sugiere que dos son los aspectos fundamentales a tener en cuenta en la organización formal: 1) el que se deriva de la división del trabajo, que da lugar a una diferenciación de funciones denominada organización funcional; 2) las diferentes esferas de autoridad y poder, repartidas de arriba abajo en toda la empresa, que hacen necesaria una organización jerárquica, llamada también de subordinación.

La confluencia, intersección o superposición de ambas organizaciones parciales dará en realidad la verdadera organización formal de la empresa, manifestada de la manera más plena en el organigrama. La aparentemente sutil distinción entre ambos aspectos de la organización es muy importante, pues puede ayudar a separar los elementos de carácter técnico de los propiamente sociales (Dahrendorf, 1974) citado por Trelles (2001).

La organización formal funcional se basa en la división del trabajo, en la necesidad existente en cualquier organización moderna de que se realicen separadamente diferentes tareas para conseguir un funcionamiento óptimo. Es, pues, consecuencia de las necesidades técnicas (figura 1.7).

Figura 1.7. La organización formal funcional.



Fuente: Elaboración propia en aproximación a Trelles (2001).

La organización jerárquica, escalar o de subordinación (figura 1.8), se refiere a que las diferentes posiciones tienen previsto un orden de prioridad formal en las tareas de responsabilidad, mando y comunicación. En la esencia de la organización siempre está la ordenación del poder: señalar a unos que mandan y a otros que obedecen; y esto es así con independencia de las ideas políticas,

económicas y empresariales de los planeadores, pues habrá siempre que armonizar el desarrollo de las funciones particulares y procurar el cumplimiento de las generales (Trelles, 2001).

La jerarquía de autoridad es continua en la empresa de arriba a abajo, desde el director general al último peón ejecutante de la tarea más sencilla. De todas maneras, suelen distinguirse algunos escalones o grupos con identidad social propia: 1. La dirección; 2. La plana mayor; 3. Los mandos; 4. Los representantes sindicales y 5. Los trabajadores.

Trelles (2001) afirma que a las relaciones normales entre superior y subordinado directo se les llama relaciones en "línea". La organización formal jerárquica permite teóricamente establecer una "línea" directa entre la posición que está en la cúspide de la organización y cada uno de los realizadores de "tareas concretas", pasando por una serie de posiciones intermedias con autoridad delegada. Pero la autoridad puede no solo delegarse, sino dividirse en áreas de especialización, para facilitar la competencia técnica; se tiene así la organización en *staff*.⁶

Figura 1.8. La organización formal jerárquica.



Fuente: Elaboración propia en aproximación a Trelles (2001).

Los principales problemas derivados de la organización formal vienen de las dificultades debido a la segmentación. La organización formal es la consecuencia exacta del cruce de la organización funcional con la jerárquica y su plasmación gráfica es el Organigrama, que tendrá en consecuencia las dos dimensiones: vertical y horizontal.

⁶ Staff, traducido al idioma español: personal, empleados.

El organigrama proporciona una visión fría y racional de la empresa, señalando una red de relaciones sociales que poseen tres características: son estables, equilibradas y delicadas. Su importancia es inmensa, hasta el punto de poder afirmarse que constituye la columna vertebral de la estructura social de la empresa (Trelles, 2001).

Los canales formales de comunicación interna sirven para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento. Son “herramientas extremadamente importantes para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas” (Kreps, 1990) citado por Trelles (2001).

Capítulo II. Diagnóstico de la comunicación interna en el “Hotel Club Tropical” de la Cadena Islazul.

En este capítulo se caracteriza el objeto de estudio práctico, a su vez, se explora el estado de la comunicación interna en la entidad objeto de estudio mediante un diagnóstico preliminar, lo que permite, en conjunto con otros elementos, pre-visualizar la propuesta de un procedimiento para la mejora de la comunicación interna en el “Hotel Club Tropical”.

2.1. Caracterización del “Hotel Club Tropical”.

Mediante el acuerdo 24 adoptado por la Junta General de Accionistas el 15 de octubre del 2015, se aprueba como parte de la modificación de la estructura empresarial del Grupo Hotelero Empresarial Islazul S.A, la constitución de la sucursal con carácter de Unidad Empresarial de Base (UEB) Complejo Delfines-Herradura-Club Tropical, en lo adelante Complejo, adscrita a la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE). El Complejo quedó integrado por las siguientes instalaciones: Hotel Los Delfines, Hotel Herradura, “Hotel Club Tropical” y 34 casas, con categoría 3 estrellas. Producto a la demolición del Hotel Herradura por situarse sobre la duna, se reestructura el Complejo quedando los hoteles restantes: Delfines y Club Tropical.

Los hoteles del Complejo, con destino sol y playa, están ubicados en el centro de la ciudad. Cuentan con servicio de restaurante buffet, snack bar, lobby bar abierto 24 horas, restaurante especializado y programa de animación diurna y nocturna. Operan, comercializan y promueven el producto turístico “sol y playa”.

2.1.1. Misión y visión del “Hotel Club Tropical”.

Misión: “somos reconocidos como el hotel de los segmentos económicos de modalidad: Todo Incluido, para turismo de familia, con un personal capacitado, comprometido y motivado, que garantiza seguridad económica, al Grupo Hotelero Islazul”.

Visión: “brindar un servicio de calidad a cualquier segmento del ocio, satisfaciendo expectativas de descanso y disfrute de playa y piscina, logrando con ello un crecimiento económico y una repitencia de los clientes. Distinguiéndonos por la calidad humana y el sentido de pertenencia de los trabajadores”.

Adicionalmente, cada uno de los hoteles tiene elaborada su planeación estratégica para el período 2016-2020 de forma independiente; sin embargo, no está desarrollada de forma integrada para el Complejo. En el anexo 3 se muestran los elementos importantes dentro de ella: misión, visión, factores internos y externos y objetivos estratégicos.

Se tiene como fortaleza la profesionalidad de los trabajadores y como oportunidad el Hotel se encuentra bien ubicado geográficamente. En cuanto a sus amenazas presenta una fuerte competitividad en el entorno y pocas alternativas de comercialización.

Entre los objetivos estratégicos del Complejo, el segundo y el sexto se relacionan con el cumplimiento de los aportes y una mayor eficiencia en la gestión económica, lo que incluye la eficiencia económica financiera. No se encuentran directamente identificados elementos afines al proceso comunicativo, sin embargo, se identifica como una amenaza dentro de la matriz DAFO⁷, la excesiva centralización en la toma de decisiones lo cual influye en la calidad del proceso comunicativo.

En general, estos hoteles cuentan con un análisis de los factores internos y externos que les permite definir y establecer sus objetivos estratégicos pero tiene como limitación fundamental, que como Complejo, no cuentan con estrategias de forma integrada.

2.1.2. Descripción del objeto social: la resolución 160, emitida por el Ministerio de Economía y Planificación el 27 de diciembre de 2013, aprobó como objeto social del Grupo Empresarial Hotelero Islazul S.A.:

1. Comercializar el producto turístico de ciudad, incentivo, naturaleza, paya, especializado, salud, eventos y otros similares.
2. Prestar y comercializar los servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de la actividad hotelera.

⁷ El análisis DAFO, también conocido como análisis FODA o DOFA, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats*). Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro.

3. Operar instalaciones para prestar servicios de información, reservaciones y ventas de capacidades de alojamiento y para ventas opcionales hoteleras y extrahoteleras, así como operar las empresas turísticas que se decidan por el Ministerio de Turismo (en adelante Mintur) con todas actividades hoteleras, extrahoteleras, de campismo, así como de apoyo.

4. Comercializar de forma minorista productos alimenticios y no alimenticios.

El “Hotel Club Tropical”, perteneciente al Grupo Empresarial Hotelero Islazul S.A, se acoge al objeto social de esta sociedad mercantil, el que quedó aprobado por el Mintur bilateralmente.

2.1.3. Descripción de la estructura y funciones.

El Complejo muestra una estructura organizativa como se observa en el organigrama del anexo 4. Dirige una dirección a la cual se le subordinan 12 departamentos y la dirección de cada uno de los hoteles que lo integran.

Actualmente el Complejo posee una plantilla aprobada de 208 trabajadores y cuentan con 204 plazas cubiertas; de ellos: 33 técnicos, 153 de servicios generales, 44 obreros y 17 cuadros (tabla 2.1). El “Hotel Club Tropical” tiene una plantilla aprobada para 92 trabajadores, a partir de las nuevas acciones se cubrió casi en totalidad con 91 trabajadores.

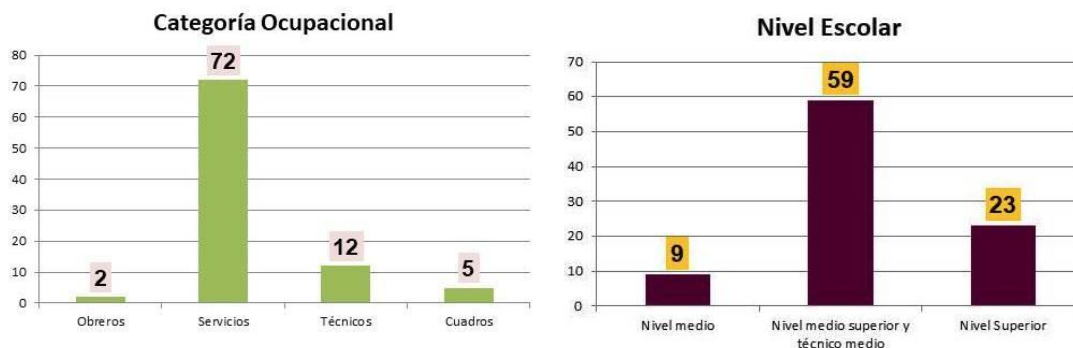
Tabla 2.1. Distribución de los trabajadores en el “Hotel Club Tropical”.

Total de trabajadores:	Plantilla aprobada	Cantidad de trabajadores (plantilla cubierta)
“Hotel Club Tropical”	92	91
Total de trabajadores por departamentos:		
UEB Tropical (se compone de las áreas de Dirección y Economía)	8	8
Recepción Hotelera	8	7
Ama de Llaves	17	17
Servicios gastronómicos	15	15
Cocina	12	12
Recreación	4	4
Mantenimiento	5	5
Seguridad y Protección	23	23
Total	92	91

Fuente: Elaboración propia.

El “Hotel Club Tropical” cuenta con 12 técnicos, 72 de servicios generales, 2 obreros y 5 cuadros. Las categorías ocupacionales y el nivel escolar de los trabajadores del Hotel se muestran en la figura 2.1.

Figura 2.1. Categorías ocupacionales y el nivel escolar de los trabajadores.



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a su patrimonio inicial, no poseen documento alguno que indique lo regulado al respecto; sin embargo, algunas entrevistas han permitido identificar que los capitales de las UEB se unificaron formando un solo capital.

2.2. Diagnóstico del proceso comunicativo interno.

Para proceder al diagnóstico del proceso comunicativo interno se hace necesario determinar el grupo de trabajo conformado por especialistas que contribuirá con la investigación. El grupo se compone entonces de un equipo interdisciplinario de once personas (en función del tamaño de la empresa), que poseen conocimientos sobre el tema de investigación, se nombra a un miembro del Consejo de Dirección como coordinador del equipo de trabajo, en este caso: el Especialista Principal de Gestión Económica. Los especialistas del equipo de trabajo se determinan a juicio de la investigadora a partir de los años de experiencia en la actividad, su grado de conocimiento acerca del tema, su motivación hacia la investigación y los especialistas propuestos por los trabajadores de la entidad, siguiendo los anteriores parámetros.

A partir de la aplicación de las técnicas anteriores y a criterio del investigador basado en un muestreo no probabilístico por juicios (G.Dihigo, 20--), se obtuvieron los siguientes especialistas, quienes a continuación contribuirán con sus criterios a los resultados de la presente investigación:

1-Director Adjunto

- 2- Técnico A en Relaciones Públicas
- 3-Especialista Principal de Gestión Económica
- 4-Jefe de Recepción Hotelera
- 5-Ama de Llaves
- 6-Técnico A en Servicio de Alojamiento
- 7-Maitre
- 8-Jefe de Brigada de Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas
- 9-Cheff de Cocina
- 10- Jefe de Recreación
- 11- Capitán de Servicios Gastronómicos en Instalaciones Turísticas

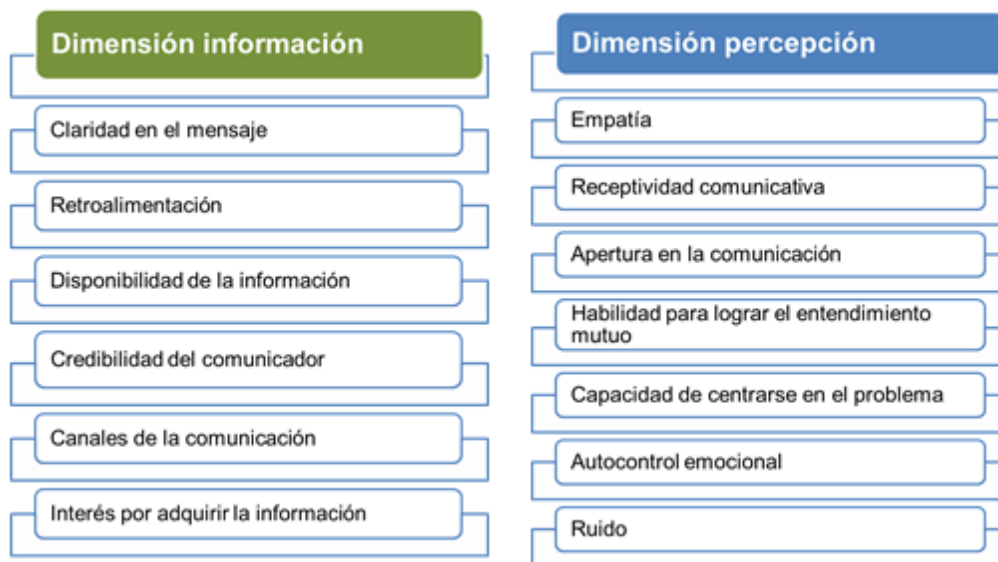
A estos especialistas se les aplicará durante la investigación una entrevista no estructurada a partir de la función que cumplimenta, y con el fin de obtener asesoramiento sobre el tema de investigación, fuentes disponibles, etcétera, así como remitir a los testigos importantes que pueden informar sobre distintos puntos de los hechos que se investigan, o bien suministrar los nombres de otros informantes probables.

También se indagará si estos especialistas conocen de estudios previos en la entidad objeto de estudio práctico sobre el tema, si se han aplicado cuestionarios para evaluar la comunicación interna, o si se disponen de métodos para la mejora de este proceso. Además se verificará a través de la entrevista no estructurada si conocen acerca de un mecanismo para diagnosticar la comunicación interna y si tienen conocimiento de la legislación vigente respecto al Sistema Comunicación Empresarial.

Para diagnosticar el estado del proceso comunicativo interno se seleccionará el cuestionario de comunicación propuesto por Roldán (2008), que mide dos dimensiones (perceptiva e informativa) y un conjunto de indicadores que se detallan a continuación en la figura 2.2.

El instrumento presenta 27 ítems distribuidos en sus dos dimensiones y en la parte final del cuestionario, el encuestado puede expresar abiertamente cualquier sugerencia o comentario (anexo 5).

Figura 2.2. Dimensiones e indicadores de la comunicación interna.



Fuente: Roldán (2008).

Previamente se realiza una prueba piloto que permite determinar la fiabilidad y validez del cuestionario. Se aplica el cuestionario a 10 trabajadores y se procesa la información. Esta cifra se concibe a partir del 10 % de una muestra heterogénea, compuesta por el total de los trabajadores en plantilla. Se aprecia por parte de la investigadora que las preguntas se comprenden por la muestra seleccionada, y que los ítems funcionan adecuadamente.

Se obtuvo como resultado una fiabilidad por alfa de Cronbach de 0.860, lo que hace fiable en instrumento al ser mayor que 0.7; y una Validez de Constructo de 0,733 que excede a 0,6 según lo recomendado por los autores, e indica que la variable queda totalmente explicada por los factores. Se puede plantear que las preguntas del cuestionario tienen solidez y son fiables (anexo 6).

Cálculo de la muestra:

Para el cálculo de la muestra se incluyó a los 92 trabajadores pertenecientes al “Hotel Club Tropical” que representan el 100 % de trabajadores en plantilla. En este caso se utiliza el muestreo probabilístico estratificado, el cual se explica en el epígrafe 3.3 del siguiente capítulo. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

$$n = \frac{N p q k^2}{e^2(n-1) + K^2 p q}$$

n-tamaño de la muestra

N- población.

p- probabilidad de que ocurra el evento.

q- probabilidad de que no ocurra.

e- error.

k- constante de 1.96, aproximado 2.

$$n = \frac{92 \times 0,5 \times 0,5 \times (2)^2}{(0,05)^2(92-1) + (2)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{92}{1.2275}$$

$$n = 75$$

$$n = 75 \text{ trabajadores.}$$

Se pudo constatar que la muestra está representada por 75 trabajadores distribuidos proporcionalmente de la siguiente forma:

Tabla 2.2. Distribución de la muestra por áreas.

	Plantilla aprobada	Cantidad de trabajadores	Distribución de la muestra por áreas
“Hotel Club Tropical”	92	91	75
Total de trabajadores por departamentos:			
UEB Tropical (se compone de las áreas de Dirección y Economía)	8	8	7
Recepción Hotelera	8	7	6
Ama de Llaves	17	17	14
Servicios gastronómicos	15	15	12
Cocina	12	12	10
Recreación	4	4	3
Mantenimiento	5	5	4
Seguridad y Protección	23	23	19
Total	92	91	75

Fuente: Elaboración propia.

A través del procesamiento de la base de datos mediante el Paquete Estadístico SPSS, se obtuvo como resultado una fiabilidad por alfa de Cronbach de 0.803, lo que hace fiable en instrumento al ser mayor que 0.7; y una Validez de Constructo de 0,755 que excede a 0,6 según lo recomendado por los autores, e indica que la variable queda totalmente explicada por los factores. Se puede plantear que las preguntas del cuestionario tienen solidez y son fiables (anexo 7).

A continuación se realizará el análisis de la mediana y los percentiles en la muestra seleccionada para la investigación, se destacarán los aspectos positivos y negativos de los mismos. Se emplea una escala desde 1 hasta 5, donde:

1= siempre.

2= casi siempre.

3= a veces.

4= casi nunca.

5= nunca.

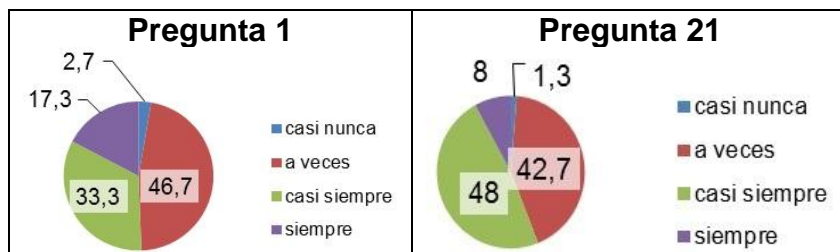
De forma general, a partir de los resultados obtenidos en el cuestionario (anexo 8), se puede plantear que el 50 % de las respuestas se ubican por debajo de 4 (casi nunca), pues los valores de la mediana (percentil 50) oscilan alrededor de 4 en la escala empleada exceptuando la pregunta 17 con un valor de 5 (nunca).

Las respuestas del 75% del personal encuestado se sitúan entre los valores 4 (casi nunca) y 5 (nunca) de la escala, exceptuando la pregunta 8 y 14 donde existe un valor de 3 (a veces).

Diagnóstico de los indicadores recogidos en el cuestionario de comunicación:

1. Empatía (figura 2.3): las preguntas 1, y 21 del cuestionario responden a este indicador. En la pregunta no. 1, 35 personas (46.7%) a veces hacen un profundo esfuerzo por comprender el punto de vista de la otra persona; 25 (33.3%) casi siempre.

Figura 2.3. Resultados del indicador empatía.



Fuente: Elaboración propia.

En la pregunta no. 21, 32 personas (42.7%) opinan que a veces las personas con las que trabajan comprenden sus puntos de vista cuando han estado en desacuerdo; 36 (48%) manifiesta que casi siempre.

Respecto a este indicador, en las preguntas del cuestionario que responden a él, más del 40 % manifiesta que a veces tienen que esforzarse mucho para

comprender el punto de vista de la otra persona o que comprendan el suyo estando en desacuerdo, esto puede indicar que existen problemas con el indicador.

2. Receptividad comunicativa: las preguntas 2, 13 y 22 responden a este indicador. En la pregunta no. 2, 32 personas (42.7%) casi siempre les resulta fácil aceptar las opiniones que las demás personas emiten sobre ellas; 22 (29.3%) siempre y 20 (26.7%) a veces les resulta fácil.

En la pregunta no. 13, 26 personas (34.7%) siempre y 25 (33.3%) casi siempre escuchan lo que esperan oír en lugar de lo que se dice.

En la pregunta 22, 32 personas (42.7%) casi siempre y 22 (29.3%), siempre, aceptan las sugerencias que les hacen las demás áreas y personal del Hotel.

Respecto a este indicador, no existen grandes problemas con la receptividad, las personas tienen la disposición de ser receptivos pero, de forma individual, no están dispuestos a escuchar lo que no quieren oír (figura 2.4).

Figura 2.4. Resultados del indicador receptividad comunicativa.



Fuente: Elaboración propia.

3. Apertura en la comunicación: las preguntas 3, 23 y 26 responden a este indicador. En la pregunta no. 3, 26 personas (34.7%) opinan que casi siempre y otras 21, casi nunca, se permite en el Hotel que los trabajadores expresen libremente sus ideas, 19 trabajadores (25.3%) opina que a veces.

En la pregunta no. 23, 29 personas (38,7%) a veces y 28 (37.3%), siempre tienen libertad para consultar y cuestionar acerca de su trabajo; solo 2 (2,7%) opina que nunca.

En la pregunta no. 26, 32 personas (42.7%) casi siempre y 25 (33,3%) a veces son abiertos a las opiniones de las otras personas.

Respecto a este indicador, de forma general, las personas se muestran casi siempre abiertas en la comunicación (figura 2.5).

Figura 2.5. Resultados del indicador apertura en la comunicación.



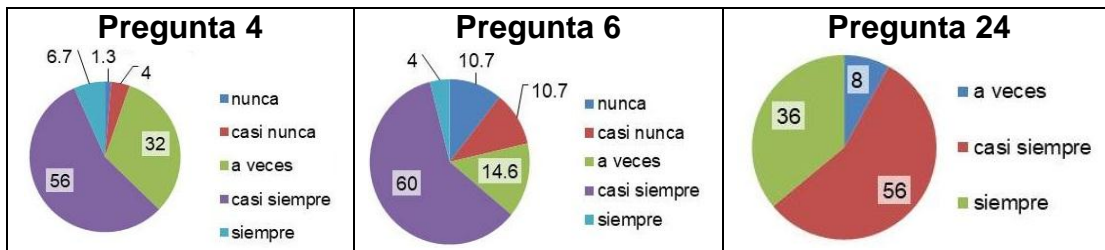
Fuente: Elaboración propia.

4. Credibilidad del comunicador (confianza en el que comunica): las preguntas 4, 6 y 24 responden a este indicador. En la pregunta no. 4, 42 personas (56%) casi siempre y 24 (32%) a veces confían en sus compañeros de trabajo y les comunican sus opiniones y sentimientos; solo 1 persona (1,3%) nunca confía.

En la pregunta no. 6, 45 personas (60%) casi siempre, al hablar con otras personas, aceptan sus puntos de vista sin mucha crítica; el 14.7% (11 personas) a veces lo aceptan.

En la pregunta no. 24, 42 personas (56%) opinan que casi siempre los superiores transmiten confianza a los subordinados; y 27 (36%) siempre. Se puede plantear que existe confianza, casi siempre, entre los trabajadores del Hotel (figura 2.6).

Figura 2.6. Resultados del indicador credibilidad del comunicador.



Fuente: Elaboración propia.

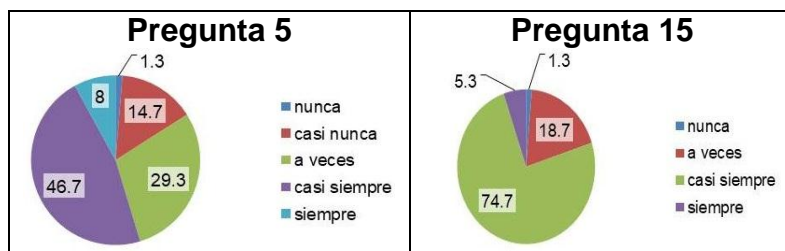
5. Habilidad para lograr el entendimiento mutuo: las preguntas 5, 15 y 21 responden a este indicador. En la pregunta no. 5, 35 trabajadores (46.7%) y 22 (29.3%) opinan que, casi siempre y a veces respectivamente, existe cooperación y entendimiento en el Hotel.

En la pregunta no. 15, 56 trabajadores (74.7%) opinan que casi siempre su área de trabajo tiene la habilidad para identificar y solucionar rápidamente problemas; 14 (18,7%) piensa que su área a veces posee esta habilidad.

En la pregunta no. 21, 32 trabajadores (42.7%) opinan que casi siempre las personas con las que trabajan comprenden sus puntos de vista cuando han estado en desacuerdo; 36 (48%) manifiesta que a veces. Esta pregunta está estrechamente relacionada con la empatía.

Respecto a este indicador se puede plantear que los trabajadores de los servicios investigados se muestran casi siempre hábiles para resolver conflictos, aunque un por ciento significativo manifiesta que a veces (figura 2.7).

Figura 2.7. Resultados del indicador habilidad para lograr el entendimiento mutuo.



Fuente: Elaboración propia.

6. Capacidad de centrarse en el problema: las preguntas 8, 15 y 17 responden a este indicador. En la pregunta no. 8, 23 trabajadores (30.7%) plantean que nunca resuelven sus problemas sin atacar a las personas implicadas; 19 (25.3%) manifiestan que casi nunca.

La pregunta no. 15 fue analizada anteriormente en los indicadores habilidad para lograr el entendimiento mutuo. No se detectan problemas en cuanto a capacidad para centrarse en el problema, los problemas se identifican por el 74.7% de los trabajadores (56) y se resuelven rápidamente en la mayoría de los casos.

En la pregunta no. 17, 45 trabajadores (60%) siempre les gusta más convencer que ser convencidos, esto les impide centrarse en el problema real, pues se concentran más en la necesidad de poder, de influir sobre el otro y convencerlo; 14 personas (18.7%) plantean que a veces.

Existen problemas significativos con este indicador; los trabajadores dan muestras de resolver sus problemas atacando a las personas implicadas y deseos de influir en otros en función de sus propios intereses. Se debe trabajar sobre este indicador en el Hotel (figura 2.8).

Figura 2.8. Resultados del indicador capacidad de centrarse en el problema.

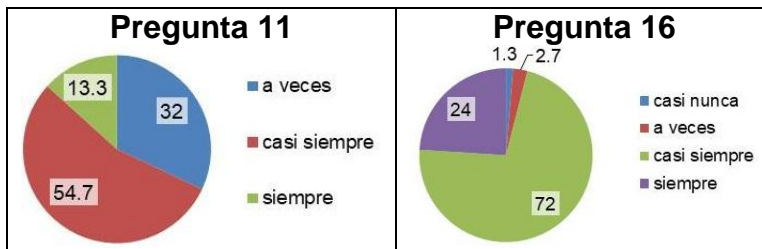


Fuente: Elaboración propia.

7. Claridad en el mensaje: las preguntas 11 y 16 responden a este indicador. En la pregunta no. 11, 41 personas (54.7%) casi siempre reciben los mensajes e informaciones de una manera clara y precisa; 24 (32%) plantean que a veces los reciben con precisión.

En la pregunta no. 16, 54 personas (72%) casi siempre y 18 (24%), siempre, piden a las personas que aclaren lo que han dicho en vez de adivinar lo que quisieron decir. Respecto a este indicador no se observan problemas significativos (figura 2.9).

Figura 2.9. Resultados del indicador claridad en el mensaje.

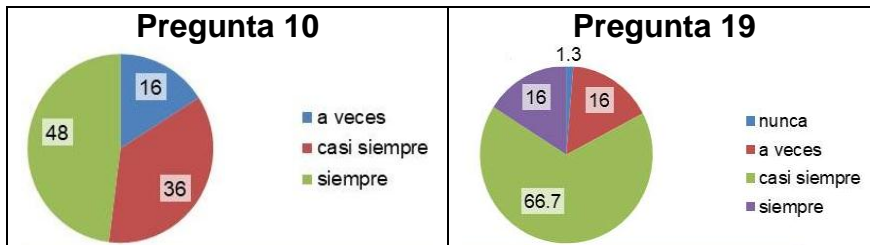


Fuente: Elaboración propia.

8. Disponibilidad de la información: las preguntas 10, 11 y 19 responden a este indicador. En la pregunta no. 10, 36 personas (48%) siempre y 27 (36%), casi siempre, reciben la información necesaria para ejecutar su trabajo. La pregunta no. 11 fue analizada anteriormente en el indicador claridad en el mensaje.

En la pregunta no. 19, 50 personas (66.7%) plantean que casi siempre las informaciones que se brindan en el Hotel o que necesitan, llegan a ellas con rapidez, 12 trabajadores (16%) opinan a la par que siempre y a veces. No se detectan problemas con este indicador, las informaciones llegan a los trabajadores siempre y casi siempre (figura 2.10).

Figura 2.10. Resultados del indicador disponibilidad de la información.



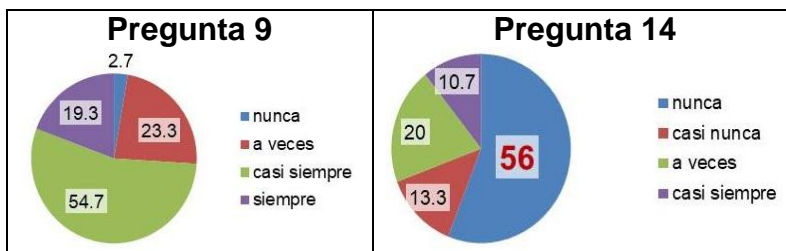
Fuente: Elaboración propia.

9. Retroalimentación o *feed-back*: las preguntas 9, 14 y 16 responden a este indicador. En la pregunta no. 9, 41 trabajadores (54.7%) les gusta comprobar casi siempre que se ha captado el mensaje, 14 (19.3%) siempre, y solo 2 (2.7%) opina lo contrario.

En la pregunta no. 14, 42 personas (56%) opinan que nunca los trabajadores, participan en la toma de decisiones en el Hotel, 15 encuestados (20%) piensa que a veces. La pregunta no. 16 fue analizada anteriormente en el indicador claridad en el mensaje.

Existen problemas en este indicador, un 56% de los trabajadores opinan que nunca los participan en la toma de decisiones en el Hotel, los directivos deben de trabajar en función de mejorar los parámetros de este indicador creando un clima de confianza que permita obtener una eficiente retroalimentación (figura 2.11).

Figura 2.11. Resultados del indicador retroalimentación.



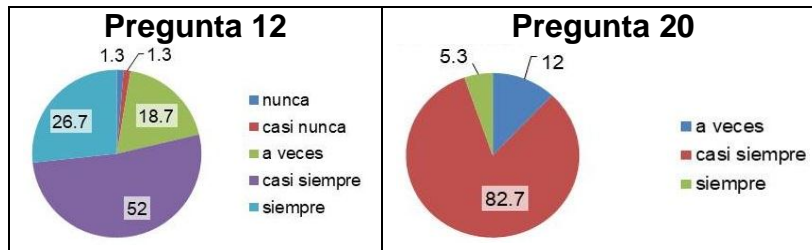
Fuente: Elaboración propia.

10. Interés por adquirir la información: las preguntas 12 y 20 responden a este indicador. En la pregunta no. 12, 39 trabajadores (52%) y 20 (26.7%) casi siempre y siempre, respectivamente, les gusta prestar atención a lo que comunican las personas, solo 1 persona (1.3%) nunca le gusta prestar atención.

En la pregunta no. 20, 62 trabajadores (82.7%) plantean que casi siempre sienten que sus compañeros se interesan por las informaciones que hacen llegar. En el

análisis de este indicador se aprecia un marcado y positivo interés por adquirir las informaciones (figura 2.12).

Figura 2.12. Resultados del indicador interés por adquirir la información.



Fuente: Elaboración propia.

11. Autocontrol emocional: las preguntas 7, 18 y 25 responden a este indicador. En la pregunta no.7, 37 trabajadores (49.3%) casi siempre, 14 (18.7%) casi nunca y a veces se alteran cuando su interlocutor se altera. En la pregunta no.18, 23 trabajadores (30.7%) a veces, 20 (26.7%) casi siempre veces escuchan pacientemente a su interlocutor cuando este se altera.

En la pregunta no. 25, 55 trabajadores (73.3%) casi siempre esperan a que sus compañeros de trabajo, cuando expresan emociones negativas, se calmen para exponerles sus puntos de vista. Existen problemas con el indicador. Las personas, en ocasiones, no son capaces de controlar sus emociones en el trato con los demás (figura 2.13).

Figura 2.13. Resultados del indicador autocontrol emocional.



Fuente: Elaboración propia.

Resulta interesante señalar que el término a veces se manifiesta con frecuencia en las respuestas de los trabajadores y que constituye un elemento mediador que puede arrojar resultados tanto positivos como negativos, o puede indicar cierto temor en la comunicación o desinterés. Es por ello que la investigadora se auxilió de otros métodos, técnicas y herramientas científicas tales como la observación y

la entrevista para tener un criterio más completo acerca del estado de cada indicador.

En la entrevista no estructurada realizada al grupo de especialistas y a través de la observación científica se detectó que existe un exceso de solicitudes de información, sobre todo de los mandos superiores, en detrimento de la información interna y no existe un mecanismo para realizar la evaluación y posterior perfeccionamiento de la variable comunicación interna en el Hotel.

Además, no se han definido las políticas y objetivos de comunicación empresarial; no existe un Manual de Gestión de la Comunicación empresarial; el diseño de las acciones de comunicación no considera las necesidades y expectativas de los trabajadores; no se han realizado previos diagnósticos de comunicación; los directivos principales del Complejo no radican propiamente en el Hotel.

Las reuniones son formales y se toman acuerdos y medidas encaminados a la mejora de los procesos estratégicos. El medio de comunicación más frecuente que utilizan los jefes y subordinados es la vía cara a cara, aunque existen otras vías frecuentes como la del correo electrónico y el teléfono. Los medios y la infraestructura son los adecuados para efectuar un eficiente proceso comunicativo. Para el análisis de las deficiencias fue necesario realizar un estudio de todos los resultados obtenidos con anterioridad a partir de la observación científica, la entrevista no estructurada y el cuestionario de comunicación. La autora realizó una tabla resumen (tabla 2.2) donde organizó las deficiencias encontradas en el diagnóstico, ordenadas consecutivamente de acuerdo a la prioridad asignada por los especialistas y a partir de una tormenta de ideas con los especialistas implicados.

Tabla 2.2. Ordenamiento de las deficiencias detectadas según el nivel de importancia asignado por los especialistas.

No.	Indicador	Deficiencias	Fr.	Total (%)	Acumulado (%)
1	Capacidad de centrarse en el problema	El 60% de los empleados siempre les gusta más convencer que ser convencidos, esto les impide centrarse en el problema real, pues se concentran más en la necesidad de poder, de influir sobre el otro y convencerlo.	11	21	21
2	Retroalimentación o <i>feed-back</i>	Los trabajadores nunca participan en la toma de decisiones en el Hotel.	11	21	42
3	Empatía	El 46.7% de los trabajadores plantean que a veces hacen un profundo esfuerzo por comprender el punto de vista de la otra persona.	9	17	59

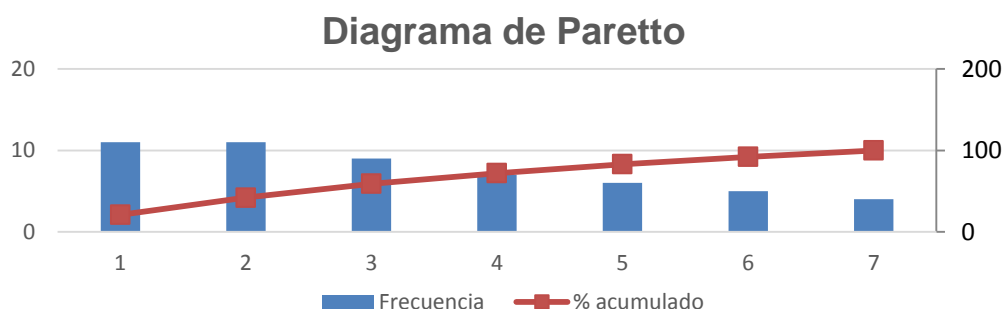
4	Receptividad comunicativa	Las personas siempre escuchan lo que esperan oír en lugar de lo que se dice.	7	13	72
5	Autocontrol emocional	Los trabajadores casi siempre se alteran cuando su interlocutor se altera.	6	11	83
6	Credibilidad del comunicador	Casi siempre los empleados, al hablar con otras personas, aceptan sus puntos de vista sin mucha crítica.	5	9	92
7	Apertura en la comunicación	El 38,7% de los empleados opinan que a veces tienen libertad para consultar y cuestionar acerca de su trabajo.	4	8	100
			53	100	

Fuente: Elaboración propia.

El procesamiento del método se auxilia de los criterios que brindan los especialistas, definidos al inicio del diagnóstico. Las frecuencias que acompañan las deficiencias detectadas en la tabla 2.2, representan la cantidad de especialistas que coinciden con el orden de prioridad de cada una de ellas.

La aplicación del Diagrama de Pareto (gráfico 2.1), recoge las deficiencias clasificadas según “poco vitales”:

Gráfico 2.1. Representación gráfica del Diagrama de Pareto.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez elaborado el Diagrama de Pareto la autora de esta investigación pudo detectar que existen tres causas fundamentales que representan un 17% del total, y dan lugar al 83% de las causas restantes: 1- Los empleados siempre les gusta más convencer que ser convencidos, esto les impide centrarse en el problema real, pues se concentran más en la necesidad de poder, de influir sobre el otro y convencerlo.; 2- Los trabajadores nunca participan en la toma de decisiones en el Hotel. 3- Los trabajadores plantean que a veces hacen un profundo esfuerzo por comprender el punto de vista de la otra persona. Los resultados anteriores permiten identificar algunos comportamientos desfavorables relacionados con la variable comunicación interna, viéndose afectadas las dos dimensiones estudiadas: perceptiva e informativa. Contando con una visión preliminar y de las

posibles acciones a ejecutar, se procederá a la propuesta de un procedimiento que contribuya a la mejora del proceso comunicativo interno en la entidad objeto de estudio.

Capítulo III: Procedimiento para la mejora de la comunicación interna en el “Hotel Club Tropical” de la Cadena Islazul.

En este capítulo se exponen los antecedentes del procedimiento propuesto a partir del análisis de metodologías anteriores y se describe el procedimiento según sus fases, etapas y pasos.

3.1. Antecedentes del procedimiento.

Afirma Napuri (2007) citado en López (2009) que para diseñar y llevar a cabo el proceso de creación de un procedimiento en una entidad determinada, se hace necesario, de acuerdo a los conceptos planteados, ordenar el proceso de obtención de la información, garantizando en todo momento, no sólo la obtención de los datos y los controles, sino también una vía capaz de guiarnos consecuentemente a los objetivos trazados.

Para Irazu (2000) citado en López (2009) “medir ayuda a demostrar con mayor o menor exactitud que lo que se invierte en comunicación se traduce en beneficios para la organización”. La mejora de la comunicación interna consiste en la utilización de una metodología sistemática que se implemente con el fin de ayudar a lograr avances significativos en la manera de gestionar el proceso comunicativo. Debe ofrecer un sistema que ayude a los actores de la comunicación a enviar y recibir un mensaje con calidad y lograr la efectividad en la comunicación.

En la mayoría de los procedimientos investigados se pone de manifiesto la necesidad de capacitar a los trabajadores con técnicas de comunicación, realizar diagnósticos para conocer las fortalezas, debilidades y el funcionamiento de la comunicación, conocer las características de los trabajadores, evaluar sistemáticamente los resultados del proceso de comunicación y diseñar acciones para rectificar las desviaciones e insuficiencias (anexo 2).

El procedimiento propuesto por la autora de la presente investigación su nutre de: López (2009); López Ysa (2009); Rodríguez (2010); Cobiellas (2011), quien toma como base el modelo de gestión de la comunicación interna propuesto por Trelles (2002), el que considera las características del sistema sociopolítico cubano, cuyo fin principal es favorecer el incremento del sentido de pertenencia y compromiso de los trabajadores con la empresa y tiene en cuenta las bases teórico -

metodológicas para la investigación en comunicación organizacional propuestas por Saladrigas (2005), atemperados a las condiciones y características de la realidad empresarial cubana; Queris (2012) y Herrera (2014) quien a su vez se sustenta en Barbosa y Carvajal (2013), los que proponen un procedimiento para la gestión de la comunicación en empresas en perfeccionamiento empresarial Para el análisis de las propuestas de López (2009); López Ysa (2009); Rodríguez (2010); Cobiellas (2011), Queris (2012) y Herrera (2014) la autora de esta investigación realiza un estudio comparativo de las fases y etapas consultadas en la literatura especializada, que exploran la comunicación en diversos contextos organizacionales; que denota los puntos comunes y las diferencias entre ellos, además de apuntar hacia herramientas que pueden fertilizar el desarrollo de la metodología a elaborar.

Como primer paso, se define la variable: etapas-pasos⁸, y posteriormente se hace el análisis de la misma. Para tal fin se seleccionan 15 variables, que se muestran a continuación en el cuadro 3.1.

Se implementa una escala para valorar la Inclusión (I), la Parcial Inclusión (PI) o la No Inclusión (NI) de estas variables en los procedimientos que se analizan.

Con este análisis (cuadro 3.1) se identifican los grupos homogéneos a partir de los procedimientos analizados, donde se aprecian el tratamiento explícito o implícito de la variable (etapas-pasos).

Cuadro 3.1. Análisis de las etapas-pasos en las metodologías consultadas.

Etapas-pasos	Autores					
	López (2009)	López Ysa (2009)	Rodríguez (2010)	Cobiellas (2012)	Queris (2012)	Herrera (2014)
Caracterización general de la empresa	I	I	I	I	PI	I
Concientización del personal	PI	I	I	PI	PI	PI
Selección del grupo de especialistas o expertos	I	NI	I	PI	NI	NI
Formación del equipo de trabajo	PI	NI	I	NI	NI	I

⁸ Se unen ambos elementos, debido a que en la bibliografía consultada, se observa numerosos puntos coincidentes entre las mismas.

Selección de las áreas a investigar	I	I	PI	PI	PI	I
Determinación de las dimensiones e indicadores	I	I	PI	PI	PI	NI
Evaluación general de la comunicación e información en el Sistema de Control Interno	NI	NI	NI	I	I	NI
Prueba Piloto	I	NI	I	NI	I	NI
Diagnóstico del estado actual	I	I	I	I	PI	I
Diseño de estrategias	I	I	I	PI	PI	I
Retroalimentación de los resultados	I	I	I	I	I	I
Perfeccionamiento del modelo según los resultados del diagnóstico	NI	I	NI	NI	NI	I
Diseño Manual de Gestión de la Comunicación	NI	NI	NI	NI	PI	I
Diseño Estrategia de Comunicación	PI	PI	NI	I	NI	NI
Diseño Manual de Identidad Corporativa	NI	NI	NI	NI	PI	I

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se agrupan las cantidades de observaciones de inclusión en cada etapa-paso, se calcula la frecuencia relativa (Fr) y la frecuencia relativa acumulada [Fr(A)]; para seleccionar las que formarán parte de la propuesta metodológica a elaborar (cuadro 3.2).

Cuadro 3.2. Cantidades de observaciones de inclusión en cada etapa-paso, frecuencia relativa (Fr) y la frecuencia relativa acumulada [Fr(A)].

Etapas-pasos	Cantidades de observaciones de inclusión	Fr	Fr(A)
Caracterización general de la empresa	5	0.13	0.13
Concientización del personal	2	0.05	0.18
Selección del grupo de especialistas o expertos	2	0.05	0.23
Formación del equipo de trabajo	2	0.05	0.28
Selección de las áreas a investigar	3	0.08	0.35
Determinación de las dimensiones e indicadores	2	0.05	0.40
Evaluación general de la comunicación e información en el Sistema de Control Interno	2	0.05	0.45
Prueba Piloto	3	0.08	0.53
Diagnóstico del estado actual	4	0.10	0.63
Diseño de estrategias	4	0.10	0.73

Retroalimentación de los resultados	6	0.15	0.88
Perfeccionamiento del modelo según los resultados del diagnóstico	2	0.05	0.93
Diseño Manual de Gestión de la Comunicación	1	0.03	0.95
Diseño Estrategia de Comunicación	1	0.03	0.98
Diseño Manual de Identidad Corporativa	1	0.03	1.00
	40	1.00	

Fuente: Elaboración propia.

El análisis da como resultado, que las variables etapas-pasos más abordadas son: caracterización general de la empresa, concientización del personal, selección del grupo de especialistas o expertos, formación del equipo de trabajo, selección de las áreas a investigar, determinación de las dimensiones e indicadores, evaluación general de la comunicación e información en el Sistema de Control Interno, prueba piloto, diagnóstico del estado actual, diseño de estrategias, retroalimentación de los resultados y perfeccionamiento del modelo según los resultados del diagnóstico, al presentar mayor cantidad de observaciones de inclusión y mayor frecuencia relativa.

Como segundo paso se realiza un estudio de las fases utilizadas en dichas metodologías y se aplica una escala para valorar la Inclusión (I), la Parcial Inclusión (PI) o la No Inclusión (NI) de estas variables en los procedimientos que se analizan (cuadro 3.3).

Cuadro 3.3. Análisis de las fases aplicadas en las metodologías consultadas.

Fases aplicadas en las metodologías consultadas	Autores					
	López (2009)	López Ysa (2009)	Rodríguez (2010)	Cobiellas (2012)	Queris (2012)	Herrera (2014)
Introducción	PI	I	I	I	I	I
Implementación	I	I	I	I	PI	I
Salida	I	PI	I	I	PI	I
Evaluación y monitoreo	I	I	PI	I	I	I

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se agrupan las de Inclusión por el número de observaciones en cada variable, se calculan las frecuencias relativas y frecuencias relativas acumuladas (cuadro 3.4).

Cuadro 3.4. Cantidades de observaciones de inclusión en fase, frecuencia relativa (Fr) y la frecuencia relativa acumulada [Fr(A)].

Fases aplicadas en las metodologías consultadas	Cantidades de observaciones de inclusión	Fr	Fr(A)
Introducción	5	0.26	0.26
Implementación	5	0.26	0.53
Salida (diseño de estrategias)	4	0.21	0.74
Evaluación y monitoreo	5	0.26	1.00
	19	1.00	

Fuente: Elaboración propia.

A partir del estudio anterior se deriva, que las variables de mayor inclusión en las propuestas de procedimientos por los autores son todas las fases propuestas en el cuadro 3.4; al demostrar significativa coincidencia de criterios, por cada fase y por tanto, mayor frecuencia relativa. Por lo que, los procedimientos coinciden en conducir la evaluación de la comunicación interna a través de cuatro fases: introducción, diagnóstico de la comunicación interna, retroalimentación y evaluación y monitoreo.

3.2. Propuesta de un procedimiento para la mejora de la comunicación interna en el “Hotel Club Tropical” de la Cadena Islazul.

Para la propuesta de este procedimiento se tuvo en cuenta las deficiencias detectadas durante el diagnóstico aplicado en el capítulo dos, y las posibles acciones y otras probables deficiencias que pudieran ser descubiertas durante la aplicación del propio procedimiento.

El procedimiento que se propone (figura 3.1.) se distingue, a consideración de la autora, de otros referenciados en la literatura por los siguientes elementos:

1. En su concepción predomina el análisis de la comunicación interna que se nutre de los enfoques sistémico y simbólico – interpretativo, y se incorpora el enfoque sistémico – cultural definido por Trelles (2002)⁹.
2. Contiene los criterios de los expertos en la identificación de las dimensiones e indicadores de la comunicación interna y a su vez, incluye dentro de sus pasos la

⁹ Estos enfoques se abordaron en el capítulo I, epígrafe 1.1, de la presente investigación.

selección de un grupo de especialistas que conforma el equipo de trabajo que soporta la investigación de campo.

3. Para el diagnóstico de la comunicación interna se diseña un instrumento de medición tipo cuestionario, componiéndose de una escala Likert, adaptado de investigaciones anteriores, a través del cual se capta la información necesaria para la evaluación integral de las dimensiones e indicadores identificados.

Para el procesamiento de los datos recopilados durante la aplicación del cuestionario, se utiliza el Paquete Estadístico SPSS, versión 17.0, para ello, se emplean herramientas de la estadística descriptiva, y se realizan pruebas de validez y validez y fiabilidad del instrumento diseñado.

4. El procedimiento puede ser implementado en el resto de las instalaciones turísticas, precisando que no es necesario de una formación previa en las ramas de la Psicología y la Comunicación, pero sí de conocimientos esenciales sobre el tema.

5. El procedimiento en sí mismo permite su evaluación y monitoreo, y se perfecciona en la medida de los resultados arrojados durante su aplicación.

El procedimiento consta de cuatro fases, ocho etapas y quince pasos distribuidos por cada una de las fases mencionadas anteriormente. Su objetivo es contribuir al Sistema de Comunicación Empresarial de la empresa, mediante la evaluación sistemática de la comunicación interna y el diseño de estrategias que permitan el establecimiento de relaciones de dirección participativa, el conocimiento por parte de los trabajadores de la misión, valores y objetivos a alcanzar en la empresa, el mejoramiento de la integración sistémica del centro y el enriquecimiento del proceso de toma de decisiones, todo ello acorde con el nuevo modelo de gestión económica aprobado por el estado cubano

Figura 3.1. Fases, etapas y pasos del procedimiento.



Fuente: Verde y Roldán (2019).

Primera Fase. Ambientación.

El objetivo de esta fase consiste en caracterizar el objeto de estudio práctico, partiendo de los elementos esenciales que identifican a la entidad dentro de su ejercicio estratégico. Para materializar los aspectos antes mencionados se define la siguiente etapa y sus respectivos pasos:

Etapa I. Caracterización del objeto de estudio.

Paso 1. Misión y Visión: en este paso se hace una breve descripción de la razón de ser de la entidad, su propósito, objetivo sin exponer sus fines concretos, además se plasma lo que se quiere ser con la descripción de los resultados, los procesos y conductas organizacionales para lograrlo.

Paso 2. Descripción del objeto social: tiene como fin mostrar a lo que se dedica la entidad y los servicios que brinda.

Paso 3. Descripción de la estructura y funciones: permite conocer la estructura organizativa que compone la entidad objeto de estudio y las funciones por áreas.

Métodos, técnicas y herramientas: análisis documental.

Una vez determinado los elementos estratégicos del objeto de estudio práctico se hace necesario contar con una segunda etapa encaminada a la concientización del personal con el propósito de crear un clima adecuado que propicie la implementación del procedimiento propuesto y demostrar la necesidad, importancia y beneficios de la investigación para el Hotel.

Dado que la comunicación parte de componentes subjetivos (psicológicos) no puede asumirse como un proceso lineal, el uso de estrategias que aseguren el confort de quienes van a ser investigados no puede obviarse, es por ello que se concibe como una etapa independiente dentro de la primera fase.

La segunda etapa es ejecutada a través del paso 4: concientización de los beneficios del estudio del tema para la organización.

Métodos, técnicas y herramientas: dinámica de grupo.

Muestra: Consejo de Dirección ampliado.

Partiendo de los elementos que identifican a la entidad dentro de su ejercicio estratégico, a su vez la construcción objetiva de la caracterización del centro, y contando con un clima favorable que propicie la implementación de técnicas y

herramientas se procede a la perspectiva de análisis y se cuenta con la participación de un grupo de especialistas que contribuyen con sus criterios a la evaluación de dicho proceso a través de la siguiente etapa:

La etapa III. (Perspectiva de análisis) recoge los siguientes pasos:

Paso 5. Selección del grupo de especialistas.

En el presente paso se realiza la selección de especialistas encargados de definir los principales aspectos a tener en cuenta para la evaluación de la comunicación interna, y se tendrá en cuenta sus criterios como soporte de la presente investigación.

Objetivo: seleccionar al personal adecuado para la evaluación de la comunicación interna.

Métodos, técnicas y herramientas: dinámica de grupo, incluido tormenta de ideas.

Muestra: Consejo de Dirección ampliado.

Paso 6. Selección de las áreas a investigar en el “Hotel Club Tropical”.

Objetivo: seleccionar las áreas que serán objeto de estudio, a petición del Consejo de Dirección ampliado.

Métodos, técnicas y herramientas: dinámica de grupo, incluido tormenta de ideas.

Muestra: Consejo de Dirección ampliado.

Paso 7. Determinación de las dimensiones e indicadores a medir en la variable a estudiar.

Objetivo: determinar las dimensiones e indicadores de la variable comunicación interna.

Métodos, técnicas y herramientas: análisis documental, observación científica (anexo 9).

Muestra: especialistas.

Paso 8. Selección de los instrumentos a emplear.

Objetivo: definir los instrumentos a aplicar en la investigación de la variable comunicación interna según las dimensiones e indicadores identificados.

Métodos, técnicas y herramientas: el análisis documental, sustentado en la consulta de procedimientos anteriores, permitió identificar los métodos, técnicas y herramientas que se emplearan para el diagnóstico de la comunicación, entre

ellas: cuestionario de comunicación, dinámicas de grupo, observación científica, entrevista (anexo 10), Diagrama de Pareto y Espina de Pescado.

Muestra: trabajadores de las áreas seleccionadas por el Consejo de Dirección ampliado.

Segunda Fase. Diagnóstico de la comunicación interna.

Esta fase tiene como objetivo diagnosticar la comunicación interna según las dimensiones e indicadores identificados. Se emplea para ello un grupo de pasos que contribuyen a la evaluación de dicho proceso a través de la siguiente etapa:

Etapa IV. Diagnóstico del estado actual que recoge los siguientes pasos:

Paso 9. Evaluación general del componente Información y Comunicación en el Sistema de Control Interno.

Objetivo: evaluar el componente Información y Comunicación de la Guía de autocontrol del control interno.

Métodos, técnicas y herramientas: análisis documental y observación científica.

Paso 10. Prueba piloto y selección de la muestra.

Prueba piloto:

Objetivo: realizar una prueba piloto que permita determinar la fiabilidad y validez de los instrumentos diseñados o seleccionados.

Métodos, técnicas y herramientas: cuestionario de comunicación (anexo 5), Paquete Estadístico SPSS.

Muestra: trabajadores de las áreas a investigar en el “Hotel Club Tropical”.

Selección de la muestra:

Objetivo: determinar qué parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población.

Descripción: el muestreo es una herramienta de la investigación científica. El error que se comete es debido al hecho de que se obtienen conclusiones sobre cierta realidad a partir de la de fallos en el servicio. Obtener una muestra adecuada significa lograr una versión simplificada de la población, que reproduzca de algún modo sus rasgos básicos.

Muestreo probabilístico estratificado: si la población a muestrear es muy heterogénea respecto a variables que puedan influir en la variable en estudio, esta

se divide en grupos, que han de ser diferentes entre sí, pero homogéneos internamente, estos grupos se denominan estratos y las muestras separadas en cada estrato se seleccionan mediante el muestreo aleatorio simple los cuales conforman la muestra total de la población.

Muestra: trabajadores de las áreas a investigar en el “Hotel Club Tropical”.

Paso 11. Diagnóstico de la comunicación interna.

Objetivos:

- ✓ Diagnosticar la comunicación interna en las áreas a investigar.
- ✓ Determinar los factores que inciden en el comportamiento de la variable estudiada.

Métodos, técnicas y herramientas: cuestionario de comunicación, observación científica, dinámica de grupo, entrevista, Espina de Pescado, Diagrama de Pareto, Paquete Estadístico SPSS (Mediana, Percentiles, Validez de Constructo (análisis factorial), Fiabilidad por alfa de Cronbach).

Muestra: trabajadores de las áreas seleccionadas por el Consejo de Dirección ampliado.

La segunda fase permitirá identificar las principales deficiencias y puntos vulnerables derivados del diagnóstico del proceso comunicativo interno. Por tal motivo se procede al diseño de estrategias que permitan mejorar los niveles de efectividad de dicho proceso a través de la tercera fase: retroalimentación. A su vez, se presentan los resultados de este estudio al Consejo de Dirección ampliado como ejercicio de retroalimentación.

Tercera Fase. Retroalimentación.

Etapas V. Diseño de estrategias.

Paso 12. Diseño de estrategias que permitan el mejoramiento de la variable estudiada.

Objetivo: Proponer estrategias a implementar que contribuyan al mejoramiento de la comunicación interna en el Hotel.

Métodos, técnicas y herramientas: dinámicas de grupo.

Muestra: Consejo de Dirección ampliado.

Etapas VI. Retroalimentación de los resultados.

Paso 13. Retroalimentación de los resultados de la investigación a la Dirección de la entidad.

Objetivo: Presentar un informe final al Consejo de Dirección del “Hotel Club Tropical” con los resultados arrojados durante la investigación

Métodos, técnicas y herramientas: dinámica de grupo en Sesión Plenaria.

Muestra: trabajadores del “Hotel Club Tropical”.

Posteriormente se propone una evaluación y monitoreo sistemático del cumplimiento de las estrategias diseñadas, lo cual está concebido como un proceso con intervención de las condiciones presentes en la instalación y su entorno, donde el equipo de trabajo dará seguimiento y evaluará sistemáticamente el grado de cumplimiento de las estrategias propuestas.

Cuarta Fase. Evaluación y monitoreo a través de la etapa VII:

Paso 14. Evaluación y monitoreo sistemático del cumplimiento de las estrategias diseñadas.

El monitoreo está definido como un proceso de revisión sistemático con enfoque crítico de los indicadores, y de cada una de las estrategias definidas a partir del diagnóstico integral de la comunicación interna y sus áreas identificadas de mayor y menor desarrollo.

Se debe precisar que el procedimiento elaborado se encuentra concebido como un proceso de planificación, partiendo de la realidad de la instalación hotelera, permitiendo que en todas las áreas puedan ser estudiadas el componente de la comunicación interna de forma integrada.

Métodos, técnicas y herramientas: recopilación y tabulación de la información y procesamiento de datos estadísticos mediante la herramienta Microsoft Excel.

Etapa VIII. Perfeccionamiento del procedimiento según los resultados de la evaluación y monitoreo.

Etapa VIII. Paso 15. Perfeccionamiento del procedimiento según resultados de la evaluación y monitoreo.

Para continuar el ciclo de la aplicación del procedimiento con tendencia a la mejora continua, resulta esencial tomar en cuenta los resultados de la evaluación y monitoreo, y posteriormente lograr su corrección, bien sea eliminando o

añadiendo aspectos al mismo, que a su vez serán objeto de evaluación y corrección posterior. La participación de todos los trabajadores de forma sistemática y responsable, resulta como en otras fases, decisiva, a través de la recepción de sus opiniones y criterios.

La retroalimentación de este procedimiento se origina del modo siguiente:

Se produce retroalimentación desde la Fase IV hasta fase III: si durante la fase IV (evaluación y monitoreo) se detecta algún punto vulnerable (etapa VII, paso 14) que pudiera incidir en la efectividad del proceso comunicativo interno, se procede a diseñar una nueva estrategia (etapa V, paso 12) que contribuya a revertir este comportamiento desfavorable y su posterior retroalimentación de los resultados (etapa VI, paso 13). De este modo se perfeccionará el procedimiento (etapa VIII, paso 15) a partir de los resultados derivados de su evaluación.

Si durante la fase III (retroalimentación) se detecta alguna causa, que a criterio de los trabajadores quedó excluida del diagnóstico previo, y que resulta imprescindible contar al respecto con criterios que contengan el rigor científico necesario para su posterior evaluación, se retornará a la fase II (diagnóstico de la comunicación interna).

El investigador, o el personal que aplicará el procedimiento, durante la ejecución de la fase III (retroalimentación), pudiera detectar que los trabajadores no están verdaderamente comprometidos con el proyecto de investigación, o se encuentran predispuestos a colaborar con la evaluación y perfeccionamiento de la comunicación interna, no será necesario recurrir a la fase I, etapa II (concientización del personal).

En general, el procedimiento propuesto debe concebirse como una herramienta que permite facilitar la evolución y mejora de la comunicación interna en la instalación, a su vez propone métodos dinámicos que se retroalimentan cíclicamente, y de modo creciente hacia la mejora continua. En este sentido, el componente humano juega un papel rector dentro del propio procedimiento.

3.3. Métodos, técnicas y herramientas del procedimiento de la comunicación interna en el “Hotel Club Tropical” de la Cadena Islazul.

En este epígrafe se describen los métodos, técnicas y herramientas empleadas en el procedimiento para la obtención de los resultados a partir de la secuencia lógica del mismo, tomando como base los criterios de Sampieri, Fernández y Baptista (1998) y G. Dihigo (s.f.).

Los métodos, técnicas y herramientas que se proponen en la presente investigación se basan en la recolección de la información teniendo en cuenta la fuente de información primaria en la cual se encuentran: observación científica, cuestionario de comunicación Interna, dinámicas de grupo, y entrevista, y además la fuente de información secundaria en el cual se toma el análisis documental.

A continuación se exponen, siguiendo la secuencia lógica del procedimiento propuesto:

1. Análisis documental.

Objetivo: analizar información relevante de la organización en función de los objetivos de la investigación.

Descripción: permite analizar el comportamiento de la organización en períodos de tiempos mediante la revisión directa de documentos, impresos o en soporte magnético, como son: plantilla del Complejo Delfines – Club Tropical, calificador común administrativo, actas de reuniones del Consejo de Dirección, estados financieros, informes anuales, entre otros, donde se resume el trabajo del Hotel y la situación en que se encuentra.

2. Dinámica de grupo.

Objetivo: lograr la generación libre de ideas de los participantes en la determinación de estrategias y acciones de desarrollo.

Descripción: la Dinámica de Grupo constituye una valiosa vía de búsqueda de información y de solución de problemas. Esta técnica es muy utilizada en la actualidad, aunque no siempre se emplea con eficiencia, pues en ella deben estar aquellas personas involucradas en el asunto a tratar, y con la información para aportar.

Conducción metódica: se explica la tarea, el objetivo, las reglas de trabajo en grupo. Se debe dejar que todos sus miembros se expresen con libertad, no se deben personalizar los problemas, no se debe agredir y se debe estimular la participación de todos. El facilitador y registrador cumplen sus roles. Se generan las ideas, se analizan posteriormente y se toma la decisión.

2.1. Tormenta de Ideas.

Descripción: la tormenta de ideas es una técnica para la generación de ideas propiamente. Un grupo de personas expone sus ideas a medida que le van surgiendo, de manera que cada uno tiene la oportunidad de ir perfeccionando las ideas de los otros. Se debe utilizar cuando exista la necesidad de: liberar la creatividad de los grupos, generar un número extenso de ideas, involucrar a todos en el proceso e identificar las oportunidades a mejorar.

En este estudio se utiliza la variante rueda libre, donde los miembros del grupo exponen sus ideas de manera directa y espontánea según pidan la palabra, es la variante más utilizada y deben cumplirse las siguientes reglas:

1. El problema debe estar formulado con bastante precisión.
2. Se admite cualquier idea. Mientras menos convencional, mejor.
3. Está prohibida la crítica o la evaluación de las ideas presentadas.
4. Se admiten ideas opuestas, complementarias, iguales o mejoradas.
5. La cantidad de ideas es más importante que su calidad.
6. Toda idea escrita pasa a ser del grupo.
7. Se considera positivo un ambiente informal (ruido, risas, agitación).

Conducción metódica: se le da a conocer a los participantes en qué consiste la técnica de manera general, una vez comprendida la misma y planteado el problema a resolver se le da la palabra a cada uno de ellos por turnos, de manera que nadie se quede sin expresar sus ideas, se repite la ronda hasta que se hayan expresado todas las ideas. Durante el desarrollo de la técnica deben cumplirse las reglas, el facilitador es quien debe velar por su puesta en marcha.

Observación: lo mejor es separar las ideas de su evaluación y crítica, pues esta última, puede matar las ideas antes de que lleguen a expresarse. La técnica es muy útil para todo problema que permita y demande alto nivel de creatividad.

Mantiene activo al grupo lo que produce un efecto cohesionador e incluso cierto ambiente de satisfacción en la tarea.

Muestra: grupo de trabajo.

3. Observación científica (anexo 9).

Objetivo: describir determinados comportamientos asociados a la eficacia del proceso comunicativo interno.

Descripción: se basa en la percepción planificada de los fenómenos con la intención de describirlos e interpretarlos científicamente. Se aspira a que la presencia del observador afecte lo menos posible el desenvolvimiento habitual del objeto observado. En el anexo 9 se recogen los principales indicadores temáticos que tendrá en cuenta el investigador para esta observación.

Conducción metódica: se realizaron diversas observaciones en las que se aplicaron los tipos de observación que se explican a continuación.

1. Según el grado de coincidencia entre el sujeto y el objeto.

- ✓ Externa: el sujeto (observador) registra las manifestaciones externas relevantes del objeto de estudio, por lo que sujeto y objeto no coinciden.

2. Según el grado de conocimiento (por parte del “objeto”) de que está siendo observado.

- ✓ Encubierta: los sujetos desconocen que están siendo observados.

3. Según el grado de inclusión del investigador.

- ✓ No participante: el observador queda fuera del sistema a observar, no está incluido en sus actividades, no participa de estas.
- ✓ Participante: el observador se integra como miembro del grupo; la observación se realiza dentro del sistema a observar, el observador interviene en las actividades del grupo, no es un espectador sino observador.

4. Según el grado de intervención.

- ✓ Directa: el investigador personalmente realiza las investigaciones (no se vale de otras personas para recoger la información).

Este método se adapta bien a las investigaciones debido a su capacidad de operar en situaciones naturales, es decir, registra los fenómenos en el momento y lugar que ocurren.

Muestra: trabajadores de las áreas seleccionadas por el Consejo de Dirección ampliado.

4. Cuestionario de comunicación (anexo 5).

Objetivo: diagnosticar el estado del proceso comunicativo en la muestra seleccionada.

Descripción: el instrumento presenta 26 ítems distribuidos en sus dos dimensiones: información y percepción, medido por una escala de frecuencia desde 1(nunca) hasta el 5(siempre). En la parte final del cuestionario se le da la oportunidad al encuestado de expresar cualquier sugerencia o comentario.

Conducción metódica: se da a conocer a los encuestados en qué consiste el instrumento, una vez comprendido el mismo, se procede a su completamiento. Terminado el trabajo se recibe la información para su posterior análisis.

Muestra: trabajadores de las áreas seleccionadas por el Consejo de Dirección ampliado.

5. Paquete Estadístico SPSS versión 17.0 ¹⁰.

Objetivos:

1. Determinar confiabilidad de los cuestionarios.
2. Realizar el análisis de la mediana.
3. Realizar el análisis de los percentiles.
4. Realizar el análisis de la fiabilidad por alfa de Cronbach,
5. Realizar correlaciones ítems- total o validez de constructo (análisis factorial).

Descripción: potente herramienta estadística que permite realizar cualquier análisis estadístico de una muestra de datos. Se utiliza en el análisis de los resultados obtenidos por el cuestionario de comunicación. Este paquete estadístico permite determinar las correlaciones existentes entre los diferentes

¹⁰ El programa SPSS es uno de los de mayor difusión del Software estadístico. Lleva en el mercado desde 1968. <http://www.spss.com/es/software>.

indicadores de la variable estudiada, así como la fiabilidad del instrumento y determinar la mediana aplicando la estadística descriptiva.

Muestra: trabajadores de las áreas seleccionadas por el Consejo de Dirección ampliado.

✓ Alfa de Conbrach.

Objetivo: verificar la fiabilidad de los instrumentos aplicados en la investigación.

Descripción: el alfa de Conbrach es un estadígrafo que se utiliza para medir la fiabilidad a través del Paquete Estadístico SPSS.

Muestra: trabajadores de las áreas seleccionadas por el Consejo de Dirección ampliado.

✓ Análisis de la Mediana.

Objetivo: determinar los indicadores que influyen negativa y positivamente en la variable estudiada.

Descripción: la mediana es el percentil 50, es un valor tal que a su derecha está el 50% de los datos y el otro 50% está a la izquierda. Es igual al valor en que se divide la mitad de los datos cuando estos son ordenados de mayor a menor.

Conducción metódica: para calcularla en un grupo de datos, estos se ordenan de manera creciente y el que está en el medio o en su valor promedio de dicho ordenamiento será el valor.

Muestra: trabajadores de las áreas seleccionadas por el Consejo de Dirección ampliado.

✓ Análisis factorial.

Objetivo: verificar la validez de constructo y que los indicadores pertenecen a la variable.

Descripción: es una técnica que permite identificar un número relativo pequeño de factores que pueden ser utilizados para representar la relación existente entre un conjunto de variables inter-correlacionadas.

Muestra: trabajadores de las áreas seleccionadas por el Consejo de Dirección ampliado.

6. Entrevista (anexo 10).

Objetivo: diagnosticar el estado en que se encuentra la comunicación interna en el Hotel.

Descripción: se fija un objetivo que se debe cumplir en el transcurso de la misma, mediante preguntas ordenadas de forma lógica y coherente. Tiene la ventaja de ser flexible, es decir, adaptable al entrevistado de forma tal que le sea posible expresarse libremente y con facilidad.

Tipos de entrevistas utilizadas: mixtas (se combinan preguntas estructuradas y no estructuradas).

Conducción metódica:

- ✓ Preparación de las entrevistas.
- ✓ Creación de un ambiente de confianza.
- ✓ Intercambio de información.
- ✓ Terminación.
- ✓ Evaluación.

Observación: el entrevistado debe tener la oportunidad de hacer preguntas y hablar con libertad.

Muestra: trabajadores de las áreas seleccionadas por el Consejo de Dirección ampliado.

7. Diagrama de Pareto:

El Análisis de Pareto¹¹ es una técnica que separa los “pocos vitales” de los “muchos triviales”. La Gráfica Pareto es utilizada para separar gráficamente los aspectos significativos de un problema desde los triviales de manera que un equipo sepa dónde dirigir sus esfuerzos para mejorar. Reducir los problemas más significativos (las barras más largas en una Gráfica Pareto) servirá más para una mejora general que reducir los más pequeños. Con frecuencia, un aspecto tendrá

¹¹ A principios del siglo XX, Vilfredo Pareto (1848-1923), un economista italiano, realizó un estudio sobre la riqueza y la pobreza. Descubrió que el 20% de las personas controlaba el 80% de la riqueza en Italia. Pareto observó muchas otras distribuciones similares en su estudio. A principios de los años 50, el Dr. Joseph Juran descubrió la evidencia para la regla de “80-20” en una gran variedad de situaciones. En particular, el fenómeno parecía existir sin excepción en problemas relacionados con la calidad. Una expresión común de la regla 80/20 es que “el ochenta por ciento de nuestro negocio proviene del 20% de nuestros clientes.”

el 80% de los problemas. En el resto de los casos, entre 2 y 3 aspectos serán responsables por el 80% de los problemas.

Pareto es una herramienta de análisis de datos ampliamente utilizada y es por lo tanto útil en la determinación de la causa principal durante un esfuerzo de resolución de problemas. Este permite ver cuáles son los problemas más grandes, permitiéndoles a los grupos establecer prioridades. En casos típicos, los pocos (pasos, servicios, ítems, problemas, causas) son responsables por la mayor parte del impacto negativo sobre la calidad. Si se enfoca la atención en estos pocos vitales, se puede obtener la mayor ganancia potencial de los esfuerzos por mejorar la calidad.

La interpretación de una Gráfica Pareto se puede definir completando las siguientes oraciones: “Existen (número) contribuyentes relacionados con (efecto). Pero estos () (enumerar los pocos vitales) corresponden a (número) % del total (efecto). Se debe procurar estas (número) categorías poco vitales ya que representan la mayor ganancia potencial para los esfuerzos.”

La Gráfica Pareto generalmente se relaciona con otras herramientas que se utilizan para profundizar en la investigación. Entre ellas se encuentra el diagrama de Causa y Efecto.

8. Diagrama de Causa y Efecto¹² (*Cause & Effect Diagram*, según su terminología en idioma inglés).

Objetivo: identificar las posibles causas de un problema específico.

Descripción: este diagrama es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos. El mismo no ofrece una respuesta a una pregunta, como lo hacen otras herramientas. En el momento de generar el diagrama, normalmente se ignora si estas causas son o no responsables de los efectos.

Conducción metódica: para su elaboración se deben seguir los pasos siguientes.

✓ Identificar el problema.

¹² Fue desarrollado en 1943 por el profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. Algunas veces es denominado Diagrama Ishikawa o Diagrama Espina de Pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado.

- ✓ Registrar la frase que resume el problema.
- ✓ Dibujar y marcar las espinas principales.
- ✓ Realizar una lluvia de ideas de las causas del problema.
- ✓ Identificar los candidatos para la “causa más probable”.

Observación: los diagramas de “Causa y Efecto” únicamente identifican causas posibles. Aun cuando todos estén de acuerdo en estas causas posibles, solamente los datos apuntarán a las causas. Es una forma gráfica de exhibir gran información de causas en un espacio compacto. Su uso ayuda a los equipos a pasar de opiniones a teorías comprobables.

Muestra: grupo de trabajo.

Tipo de muestreo utilizado para el desarrollo de la investigación:

Para la realización de la investigación se necesita determinar qué parte (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. Obtener una muestra adecuada significa lograr una versión simplificada de la población, que reproduzca de algún modo sus rasgos básicos. Además se hace necesario realizar una selección correcta del tipo de muestreo; en este caso se utiliza el muestreo probabilístico estratificado, el cual se explica a continuación.

Plantea Sampieri (1998) respecto al muestreo probabilístico estratificado: “si la población a muestrear es muy heterogénea respecto a variables que puedan influir en la variable en estudio, esta se divide en grupos, que han de ser diferentes entre sí, pero homogéneos internamente, estos grupos se denominan estratos y las muestras separadas en cada estrato se seleccionan mediante el muestreo aleatorio simple las cuales conforman la muestra total. Si el tamaño de la muestra en cada estrato es proporcional al tamaño de este se le llama muestreo proporcional a este caso en particular”.

Para el cálculo de la muestra a emplear se utiliza la fórmula de Sampieri (1998) que se expone a continuación:

$$n = \frac{Nk^2pq}{(N-1)e^2 + k^2pq}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra.

N : tamaño de la población.

$k \approx 2$ (constante).

$p = 0,5$ (probabilidad de que ocurra el fenómeno).

$q = 0,5$ (probabilidad de que no ocurra el fenómeno).

$e = 0,05$ (error).

Conclusiones generales:

1. El análisis de los fundamentos teórico- metodológicos, permitió establecer que una efectiva comunicación interna enriquece el proceso de toma de decisiones, contribuye a la integración sistémica, fortalece el sentido de pertenencia y el compromiso de sus miembros, e impacta significativamente en los resultados de la organización.

2. La secuencia metodológica empleada en el diagnóstico de la comunicación interna arrojó que existen tres causas fundamentales que representan un 17% del total, y dan lugar al 83% de las causas restantes: 1- los empleados siempre les gusta más convencer que ser convencidos, esto les impide centrarse en el problema real, pues se concentran más en la necesidad de poder, de influir sobre el otro y convencerlo; 2- los trabajadores nunca participan en la toma de decisiones en el Hotel y 3- los trabajadores plantean que a veces hacen un profundo esfuerzo por comprender el punto de vista de la otra persona.

3. Teniendo en cuenta el estado preliminar del proceso comunicativo interno y a partir del análisis de las metodologías anteriores, se propone un procedimiento, que a través de cuatro fases y una retroalimentación, define y norma la secuencia de actividades a realizar para la evaluación de la comunicación interna en el “Hotel Club Tropical”. De este modo, se sustituye el accionar empírico por otro planificado, coherente e integrador de las acciones de comunicación interna. Se considera, para todo ello, los documentos regulatorios cubanos que abordan la comunicación interna y el empleo de métodos, técnicas y herramientas científicas.

Recomendaciones:

1. Monitorear la efectividad del proceso comunicativo interno (en enero de 2020), a partir de las acciones de seguimiento y control implementadas en el “Hotel Club Tropical” de la Cadena Islazul, procurando parcial cumplimiento de la fase IV.
2. Extender la presente investigación al Complejo Delfines-Club Tropical, a la Cadena Islazul y al Ministerio del Turismo (Mintur).

Bibliografía

1. **Ahumada, I. C. y Carvajal, J. C. 2013.** *Indicadores de la gestión de la comunicación e información para Pymes: Propuesta para la gestión documental.* Bogotá. *Tesis de Diploma.* Universidad de Bogotá.
2. **Alonso, M. y Saladriga, H. 2006.** *Teoría de la comunicación: Una introducción a su estudio.* La Habana : Editorial Pablo de la Torriente Brau.
3. **Álvarez, A. A. 2011.** *Procedimiento de control interno para implementar el perfeccionamiento empresarial en la empresa de Comercio y Gastronomía en el municipio Amancio.* Bermúdez, F. A. (Tutor). Cuba. *Tesis de Maestría.* Universidad de Las Tunas.
4. **Armas, J.G. 2014.** *Comunicación interna y clima laboral.* Bauer, S. (Tutora). Quetzaltenango, Guatemala. *Tesis de Diploma.* Universidad Rafael Landívar.
5. **Balarezo, B.D. 2014.** *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive.* Cerón, J. (Tutor). Ambato, Ecuador. *Tesis de Diploma.* Universidad Técnica de Ambato.
6. **Becerra, M.J., Torres, L. y Cobiellas, L. 2010.** *Tecnología para el diseño del sistema de comunicación interna en la empresa cubana.* La Habana, Cuba. Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. [En línea]. Disponible en: <http://www.cujae.edu.cu> [citado el 29 de junio de 2018].
7. **Cobiellas, L. 2012.** *Procedimiento para gestionar la comunicación interna en la Empresa Industrial para la Informática, las Comunicaciones y la Electrónica.* Becerra, MJ. (Tutora). La Habana, Cuba. *Tesis de Maestría.* Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
8. **Decreto 281: 2007.** *“Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”.* Gaceta Oficial de la República de Cuba. Agosto de 2007. [En línea]. Disponible en: <http://www.gacetaoficial.cu> [citado el 19 de enero de 2019].
9. **Decreto 334: 2017.** *Gaceta Oficial de la República de Cuba.* Diciembre de 2017. [En línea]. Disponible en: <http://www.gacetaoficial.cu> [citado el 17 de septiembre de 2019].

10. **Decreto 335: 2017.** *Gaceta Oficial de la República de Cuba.* Diciembre de 2017. [En línea]. Disponible en: <http://www.gacetaoficial.cu> [citado el 17 de septiembre de 2019].
11. **Decreto-Ley 252: 2007.** “*Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Gestión y Dirección Empresarial cubano*”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba.* Agosto de 2007. [En línea]. Disponible en: <http://www.gacetaoficial.cu> [citado el 19 de enero de 2019].
12. **Dihigo, J.** 20---. *Metodología de la Investigación para las Ciencias Administrativas* [s.l.].
13. **Documentos del 7mo. Congreso del Partido. 2017.** *Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017.* Impreso en la UEB Gráfica Villa Clara. Empresa de periódicos, Vol. I y II.
14. **Fernández, C. 1991.** *La Comunicación en las Organizaciones.* México: Trillas.
15. **Fernández, C. 2001.** *La Comunicación Humana-en el mundo contemporáneo.* McGraw-Hill. México.
16. **Fernández, C. 2001.** *Organización, información y comunicación. Comunicadores Sociales.* La Habana.
17. **Fernández, C. 2005.** *La comunicación en las organizaciones.* México, Trillas.
18. **Flores, O.F. 2018.** *La comunicación organizacional en la prevención de riesgos laborales.* Fernández, J. (Tutor). Madrid, España. *Tesis Doctoral.* Universidad Complutense de Madrid.
19. **Gámez, R. 2007.** *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas.* Edición electrónica gratuita. [En línea]. Disponible en: www.eumed.net/libros/2007a/221/. [citado el 5 de julio de 2018].
20. **García, L. 2017.** *Diagnóstico de la comunicación entre principal y agente en el “Hotel Club Tropical” de la Cadena Hotelera Islazul.* Roldán, L. y Ribot, E. (Tutoras). Matanzas, Cuba. *Tesis de Diploma.* Universidad de Matanzas.
21. **Gómez, M. 2007.** *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e*

- instituciones andaluzas*. Farías, P. (Tutor). Málaga, España. *Tesis Doctoral*. Universidad de Málaga.
22. **Gómez, M. 2007.** *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. Málaga. *Tesis Doctoral*. Facultad de Ciencias de la Comunicación Dpto. de Periodismo.
23. **González, S.G. 2004.** *Comunicación interna, integración a la organización y desempeño académico de los docentes de la Universidad de Occidente, Unidad Los Mochis*. Gutiérrez, SH. (Tutora). México D.F. *Tesis de Maestría*. Universidad Iberoamericana.
24. **Goody, J. 1977.** *La domesticación del pensamiento salvaje*. Madrid, Akal.
25. **Guzmán, A.P. 2007.** *Procedimiento para gestionar la comunicación organizacional en la Alcaldía Mayor de Bogotá*. Colombia, Bogotá.
26. **Hernández, A.D. 2013.** *Plan de comunicación organizacional para Industrias GARSAM, S.A.* García, J. (Tutor). México D.F. *Tesis de Maestría*. Universidad Nacional Autónoma de México.
27. **Herrera, C. 2014.** *Procedimiento para gestionar el sistema de comunicación institucional en la Empresa Eléctrica de Villa Clara*. Barbosa, G. (Tutora). Santa Clara, Cuba. *Tesis de Diploma*. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
28. **Ibnkahla, M. 1997.** *Applications of neural networks to digital communications - a survey*. Toulouse Cedex, France : National Polytechnic Institute of Toulouse, Signal Processing.
29. **Katz, D. y Kahn, R. 1966.** *The Social Psychology of Organizations*. New York : John Wiley and Sons, Inc.
30. **León, A. B. 2002.** *Estrategias para el Desarrollo de la Comunicación Profesional*. [En línea]. Disponible en: <https://books.google.com/cu/books?isbn=96818635699> [citado el 18 de diciembre de 2018].
31. **López Ysa, K. 2009.** *Limitaciones que presenta la comunicación interna, su incidencia en la motivación laboral y el sentido de pertenencia, en el Hotel Villa*

- Cuba Resort*. Sorí, E. (Tutor). Matanzas, Cuba. *Tesis de Diploma*. Universidad de Matanzas.
32. **López, J. 2009.** *Aplicación del procedimiento de mejora de la comunicación interna sustentado en la mejora de procesos en Unecamoto Varadero*. Negrín, E. (Tutor). Matanzas, Cuba. *Tesis de Maestría*. Universidad de Matanzas.
33. **Monteagudo, R. 2012.** *Procedimiento para el diseño de la estrategia de comunicación institucional para el Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE)*. Cuba. *Tesis de Diploma*. Universidad Central de Las Villas.
34. **Nobell, A. y Lesta, L. 2011.** *Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos*. Palabra Clave, vol. 14. ISSN: 0122-8285. [En línea]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo> [citado el 27 de junio de 2018].
35. **Ongallo, C. 2007.** *Manual de Comunicación*: Editorial Dykinson S.L. Madrid.
36. **Otálvaro, I.J. 2016.** *Un modelo de gestión de la comunicación organizacional para la Universidad de Antioquía*. Hernández, D. y Uribe, B. (Tutores). Medellín, Colombia. *Tesis de Mestría*. Universidad EAFIT, Escuela de Administración.
37. **Paz, C. 2007.** *La comunicación organizacional en la implementación de procesos ISO 22000 en empresas de producción de alimentos*.
38. **Queris, M. 2012.** *Procedimiento de evaluación del nivel de desarrollo de la Competencia para la comunicación en directivos. Aplicación en la XIV Edición de la Maestría en Dirección del CETDIR*. Becerra, MJ. y Molina, AT. (Tutoras). La Habana, Cuba. *Tesis de Maestría*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
39. **Resolución 60: 2011.** *Normas del sistema de control interno*. Contraloría General de la República de Cuba.
40. **Robbins, S. y Judge, T. 2009.** *Comportamiento organizacional*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. ISBN: 978-607-442-098-2.
41. **Rodríguez, A. 2010.** *Análisis de la comunicación organizacional y la comunicación médico-paciente en el Hospital Gineco-Obstétrico "Dr. Julio*

- Rafael Alfonso Medina*". Hernández, V. y Toyos, A. (Tutoras). Matanzas, Cuba. *Tesis de Diploma*. Universidad de Matanzas.
42. **Rodríguez, D. y Muñiz, T. 2010.** *Institutional Communication in the tourism sector in crisis: a strategy of Destination Management Organization (DMO) to counter oil slicks as electoral strategy*. Piura : Communication Magazine.
43. **Rodríguez, J. 2005.** *Comunicación, participación y alto rendimiento de los humanos*. Primer Seminario Taller de Recursos Humanos. La Habana.Ed. MTSS.
44. **Roldán, L. 2008.** *Diagnóstico de la comunicación interna en los Servicios Especialidades Clínicas y Especialidades Quirúrgicas del Hospital Militar "Dr. Mario Muñoz Monroy"*. Hernández, V. y Orihuela, A. (Tutoras). Matanzas. Cuba. *Tesis de Diploma*. Universidad de Matanzas.
45. **Roldán, L. 2019.** *Procedimiento para la evaluación de la comunicación interna en el "Hotel Club Tropical" de la Cadena Hotelera Islazul*. Pons, R. (Tutor). Matanzas. Cuba. *Tesis de Maestría*. Universidad de Matanzas.
46. **Saladriga, H. 2005.** *Introducción a la teoría y la investigación en Comunicación. Selección de lecturas*. Universidad de La Habana: Cátedra de Estudios Históricos y Teóricos de la Comunicación.
47. **Sampieri, R. 2003.** *Metodología de la Investigación I y II*. La Habana: Editorial Félix Varela.
48. **Sánchez, Y. 2011.** *Concepción teórico–metodológica del uso pedagógico de las herramientas de comunicación de los entornos virtuales en la superación profesional de docentes*. Lima, S. y Domínguez, I. (Tutores). Ciudad de La Habana. *Tesis Doctoral*. Universidad de Ciencias Pedagógicas "Enrique José Varona".
49. **Trelles , I. 2002.** *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de Modelo de Gestión de Comunicación en organizaciones*. Corral, R. (Tutor). La Habana, Cuba. *Tesis Doctoral*. Universidad de La Habana.
50. **Trelles, I. 2001.** *Comunicación Organizacional*. Editorial Félix Varela, La Habana.

51. **Trelles, I. 2004.** *Comunicación Organizacional*. Editorial Félix Varela, La Habana. Selección de lecturas.
52. **Trelles, I. et al. 2001.** *Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas: nuevos valores intangibles de la empresa moderna*: Editorial Félix Varela, La Habana.
53. **Zaldívar, D.F. 2003.** “*Comunicación interpersonal efectiva*”. Revista Electrónica Salud y Vida. [En línea]. Disponible en: www.sld.cu/saludvida/psicologia/temas.php?idv=6103. [citado el 5 de julio de 2018].

Anexos:**Anexo 1. Definiciones del término comunicación según diversos autores.**

Autores	Fecha	Conceptos
Katz y Kahn	1998	La comunicación organizacional es "la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema".
Fernández	2001	La comunicación organizacional se considera por lo general como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructura. No obstante, se debe considerar que esta estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización.
Gámez	2007	La comunicación comunicacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo.
Trelles	2008	La comunicación organizacional está presente en todos y cada uno de los elementos que conforman la organización. Al analizar las diferentes maneras en que se define la comunicación organizacional, de manera explícita o subyacente, se hace referencia a que es un proceso, que se pone en función del desempeño eficaz del resto de los procesos y es medio para establecer las relaciones entre los miembros de la organización.

Cobiellas	2012	La comunicación dentro del ámbito de la organización debe entenderse como más que envío de información por su papel conector de todas las partes que conforman el sistema organización. Permite divulgar el proyecto empresarial, las políticas que rigen el funcionamiento de la empresa y los modos de hacer, compartir información relevante entre sus miembros, es canal adecuado para resolver problemas y conflictos, contribuye a lograr que exista correspondencia entre los objetivos empresariales y los individuales y con ello a que el trabajador se sienta parte activa de la organización.
Otálbaro	2016	La comunicación organizacional sigue siendo la encargada de planificar, gestionar y evaluar los flujos de información interpersonales y mediatizados que atañen tanto al público interno como al externo, en relación directa con los objetivos de la organización y el sector social del cual forma parte.
Flores	2018	La Comunicación Organizacional representa toda actividad comunicativa generada por la empresa y que va dirigida a todos sus Stakeholders o las partes interesadas (internas y externas), cuyo objetivo es la creación de un vínculo favorable entre la organización y su público. Esta comunicación deberá responder a un trabajo coordinado, planificado, armónico y sinérgico entre las diferentes estrategias comunicacionales internas y externas.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Investigaciones realizadas con anterioridad que sirven como premisas para el procedimiento propuesto.

Año	Autor	País	Tipo	Título	Observaciones
2002	Trelles	Cuba	Tesis Doctoral	Bases teórico-metodológicas para una propuesta de Modelo de gestión de Comunicación en organizaciones.	Propone las bases teórico-metodológicas de un modelo de gestión de comunicación organizacional para las empresas e instituciones cubanas, que potencia fortalezas existentes en dicha sociedad, a fin de favorecer mayores niveles de implicación de los trabajadores en las entidades.
2004	Gutiérrez	México	Tesis de Maestría	Comunicación interna, integración a la organización y desempeño académico de los docentes de la Universidad de Occidente, Unidad Los Mochis	La investigación tiene un corte cualitativo, empleando para la recolección de datos: la entrevista. No se ajusta al contexto cubano.
2005	Rodríguez	Colombia	Tesis de Diploma	La comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional.	Investigación a través del análisis documental. No se ajusta al contexto cubano.
2007	Gómez	España	Tesis Doctoral	La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas.	La investigación tiene un corte cualitativo, empleando para la recolección de datos: la entrevista y el cuestionario. No se ajusta al contexto cubano.
2009	López R.	Cuba	Tesis de Maestría	Aplicación del procedimiento de mejora de la comunicación interna sustentado en la mejora de procesos en Unecamoto, Varadero.	Presenta un procedimiento para la mejora de los procesos sustentado en Negrín Sosa (2003), el que se enriquece con la introducción de un procedimiento para la mejora del subproceso de comunicación interna dentro de los procesos claves.
2009	Cosmea	Cuba	Tesis de Diploma	Análisis del estado de la comunicación organizacional.	Se propone un procedimiento que se estructura en siete fases: caracterización del objeto de estudio, estudio exploratorio del estado de la comunicación, estudio detallado del estado de la comunicación, determinación de la muestra, análisis de la fiabilidad de la encuesta,

					procesamiento de los resultados de la encuesta, análisis de los resultados y propuesta de un plan de acciones para dar respuesta a las insuficiencias detectadas.
2009	López Ysa	Cuba	Tesis de Diploma	Limitaciones que presenta la Comunicación Interna, su incidencia en la motivación laboral, y el sentido de pertenencia, en el Hotel Villa Cuba Resort.	La metodología que se propone se divide en tres etapas: introducción, implementación de la metodología y análisis y se aplica en una entidad turística.
2009	Gala	Cuba	Tesis de Diploma	Diagnóstico de los factores que influyen en la eficacia de la comunicación interna en la Facultad Industrial-Economía de la Universidad de Matanzas " Camilo Cienfuegos".	Propone un procedimiento compuesto por: revisión bibliográfica, caracterización de la entidad objeto de estudio, recopilación de la información sobre comunicación interna, procesamiento y análisis de la información, elaboración del plan de mejoras e implementación de dicho plan.
2010	Palmero	Cuba	Tesis de Maestría	Diseño de un sistema integrado para la gestión de la información en la Empresa Servisa Cienfuegos	Analiza la creación de un sistema informático que integre las informaciones generadas en distintas áreas de la empresa.
2010	Rodríguez P.	Cuba	Tesis de Diploma	Análisis de la comunicación organizacional y la comunicación Médico paciente en el hospital Gineco-obstétrico Dr. Julio Rafael Alfonso Medina.	Se describe un procedimiento metodológico que permite diagnosticar la comunicación interna y la comunicación médico paciente en los servicios seleccionados, abordando las diferentes etapas, fases, pasos y en cada una de ellas los objetivos, métodos, técnicas, y la muestra a utilizar.
2011	Cobiellas	Cuba	Tesis de Maestría	Procedimiento para gestionar la comunicación interna en la Empresa Industrial para la Informática, las Comunicaciones y la Electrónica	Consta de cinco etapas y una retroalimentación, y define y norma la secuencia de las actividades a realizar para gestionar la comunicación interna en la empresa GEDEME.
2011	Delgado	Cuba	Tesis de Diploma	La comunicación interna en el Hotel Tryp Península Varadero y su influencia en el sentido	Diagnostica el comportamiento de la comunicación interna y su relación con el sentido de pertenencia, la motivación laboral, el clima organizacional y

				de pertenencia, la motivación laboral, el clima organizacional y la comunicación externa.	la comunicación externa. Se valida la hipótesis dado que la comunicación interna influye positivamente en el sentido de pertenencia, la motivación laboral, el clima organizacional y la comunicación externa en el Hotel Tryp Península Varadero.
2012	Queris	Cuba	Tesis de Maestría	Procedimiento de evaluación del nivel de desarrollo de la competencia para la comunicación en directivos.	Tiene como objetivo la evaluación del nivel de desarrollo de la Competencia para la comunicación interpersonal en directivos.
2014	Balarezo	Ecuador	Tesis de Diploma	La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive.	Se presenta un procedimiento que se compone de estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna de la empresa San Miguel Drive. En el capítulo 2 de la investigación se realiza un diagnóstico empleando como instrumento el cuestionario que no forma parte del procedimiento propuesto. No se ajusta al contexto cubano.
2014	Herrera	Cuba	Tesis de Diploma	Procedimiento para gestionar el sistema de comunicación institucional en la Empresa Eléctrica de Villa Clara. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.	La autora se sustenta en Barbosa Iglesias y Carvajal López (2013), quienes proponen un procedimiento para la gestión de la comunicación en empresas en perfeccionamiento empresarial.
2016	Otálvaro	Colombia	Tesis de Maestría	Un modelo de indicadores de gestión de comunicación organizacional para la Universidad de Antioquia: un aporte a la gestión estratégica de la comunicación en instituciones universitarias.	Intenta establecer comparaciones entre las organizaciones con respecto a la comunicación. Toma de base el Cuestionario de Comunicación organizativa de Roberts y O'Reilly (1974) el cual mide trece variables explícitas y trece implícitas: interacción, dirección descendente, ascendente y lateral, exactitud, frecuencia, gestión del trabajo, sobrecarga, satisfacción, comunicación escrita, cara a cara, telefónica y otros canales de comunicación, además de otras que exploran la relación entre jefe y empleado. No se ajusta al contexto cubano.

2017	Trujillo	Perú	Tesis de Diploma	Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del Sector de Energía y Minas; 2017	Se realizó un cuestionario de 36 preguntas, estructurado con la escala de Likert. Se tomó como referencia la metodología de Manuel Tessi a través de las dimensiones intrapersonal, interpersonal e institucional de la comunicación interna. No se ajusta al contexto cubano.
------	----------	------	------------------	--	--

Fuente: Roldán (2019).

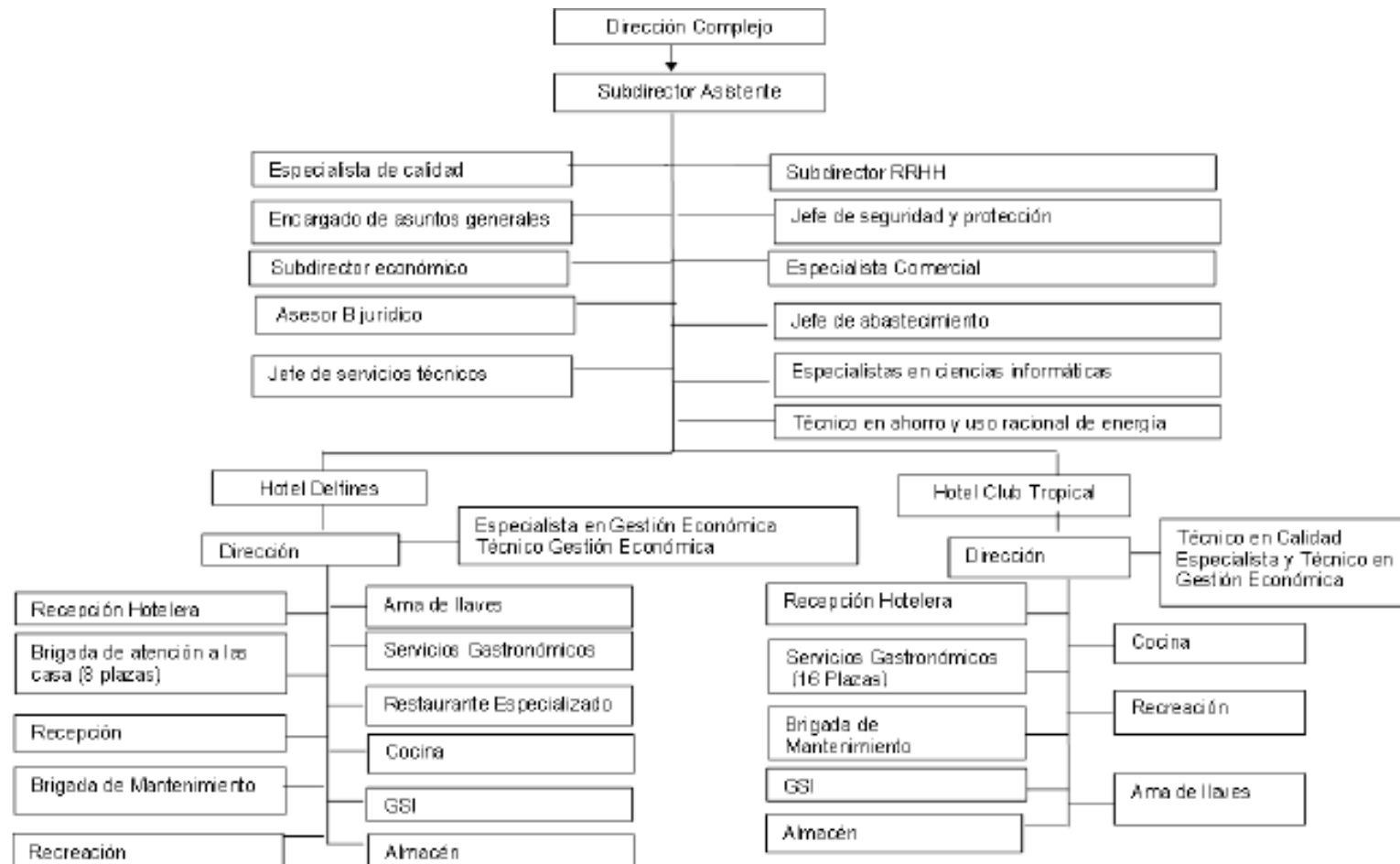
Anexo 3. Elementos esenciales del ejercicio estratégico del Complejo.

Elementos	Hotel Los Delfines	"Hotel Club Tropical"
Misión	Satisfacer las expectativas de nuestros clientes con un servicio eficiente y competitivo en un ambiente agradable y familiar con alto índice de repitencia, garantizando la calidad y promoción del producto turístico, con un sello distintivo de belleza arquitectónica y alta profesionalidad	Brindar un servicio de calidad a cualquier segmento del ocio, satisfaciendo expectativas de descanso y disfrute de playa y piscina, logrando con ello un crecimiento económico y una repitencia de los clientes. Distinguiéndonos por la calidad humana y
Visión	Somos un Hotel perteneciente al Grupo Hotelero Islazul, que se destaca por su competitividad, expone una satisfacción elevada tanto del cliente interno como del cliente externo y lidera la calidad de los Hoteles del Grupo en el Polo Turístico Varadero.	Somos reconocidos como el hotel de los segmentos económicos de modalidad Todo Incluido para turismo de familia, con un personal capacitado, comprometido y motivado, que garantiza seguridad económica, al Grupo Hotelero Islazul.

<p>DAFO</p>	<p>Fortalezas: 1-Calidad de los servicios 2-Belleza de la arquitectura de la instalación. 3-Profesionalidad de los trabajadores. Debilidades: 1-Ofertas de empleo con mejores condiciones. 2-Falta de condiciones de trabajo. 3-Falta de autonomía. Oportunidades: 1-Ubicación geográfica en el centro del Polo Turístico Varadero y cercanía a la playa. 2-Incremento de los arribos al Polo Turístico Varadero. 3-Desarrollo del producto turístico Cuba. 4-Diagnóstico Interno. Amenazas: 1-Pocas alternativas de comercialización. 2-Competitividad agresiva del entorno.</p>	<p>Fortalezas: 1-Estabilidad de la fuerza de trabajo. 2-Calidad humana del personal. 3-Servicio Todo Incluido. 4-Sentido de pertenencia de los trabajadores. 5-Índice de repitencia. Debilidades: 1-Ubicación sobre la duna. 2-No contar con la fuerza de trabajo necesaria en el área de alojamiento. 3-Deterioro de la planta hotelera. 4-Poco presupuesto asignado a la instalación. Oportunidades: 1-Buena ubicación geográfica. 2-Seguridad que brinda el país. 3-Apertura al turismo nacional. 4-Clima que predomina en nuestro país. Amenazas: 1-La competencia presenta mejor planta hotelera. 2-Inserción del sector privado en la competencia. 3-Inestabilidad en el suministro de productos. 4-Excesiva centralización</p>
-------------	--	---

Fuente: Complejo Delfines-Club Tropical.

Anexo 4. Organigrama del Complejo.



Fuente: Complejo Delfines-Club Tropical.

Anexo 5. Cuestionario de comunicación.

Estamos investigando el comportamiento del proceso comunicativo en este centro, y para ello, necesitamos tu valiosa ayuda. A continuación se te ofrecerán algunas afirmaciones, y para la evaluación de cada una de ellas deberás usar los siguientes criterios:

Siempre, Casi siempre, A veces sí y a veces no, Casi nunca, Nunca.

¡Tus respuestas son anónimas!	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1.Hago un profundo esfuerzo para comprender el punto de vista de las demás personas					
2.Me resulta fácil aceptar las opiniones que los demás emiten sobre mí					
3.En mi centro de trabajo se permite expresar libremente nuestras ideas					
4.Confío en mis compañeros de trabajo y les comunico mis opiniones y sentimientos					
5.Existe cooperación y entendimiento entre todos los trabajadores de mi centro de trabajo					
6.Cuando hablo con alguien, acepto sus puntos de vista sin mucha crítica					
7.Cuando mi interlocutor se altera, yo me altero también					
8.Resuelvo los problemas sin atacar a las personas implicadas					
9.Me gusta comprobar que se ha captado el mensaje					
10. Recibo la información necesaria para ejecutar mi trabajo					
11. Los mensajes e informaciones que llegan a mí son claros y precisos					
12. Me gusta prestar atención a lo que comunican las personas					
13. Escucho lo que espero oír en lugar de lo que se dice					
14. En mi centro de trabajo, los trabajadores participan en la toma de decisiones					
15.Mi área de trabajo tiene la habilidad para identificar y solucionar rápidamente problemas					
16.Pido a las personas que aclaren lo que han dicho, en vez de yo adivinar lo que quisieron decir					

17. Me gusta más convencer que ser convencido					
18. Cuando mi interlocutor se altera, yo lo escucho pacientemente					
19. Las informaciones que se brindan en mi trabajo, o las que yo necesito, llegan a mí con rapidez					
20. Siento que mis compañeros de trabajo están interesados en las informaciones que les hago llegar					
21. La gente con la que trabajo siente que yo he comprendido sus puntos de vista cuando hemos estado en desacuerdo					
22. En mi área, se aceptan las sugerencias que nos hacen las demás áreas y personas del centro					
23. Tengo la libertad para consultar y cuestionar acerca de mi trabajo					
24. En el Hotel, los superiores transmiten confianza a sus subordinados					
25. Cuando un compañero de trabajo expresa emociones negativas, yo espero a que él se calme para exponerle mis puntos de vista					
26. Al conversar, soy abierto a las opiniones de las otras personas					

Datos generales:

Edad: 15-19; 20-29; 30-39; 40-49; 50-59

Sexo: Femenino; Masculino

Nivel de escolaridad: Obrero Calificado; Preuniversitario/Técnico Medio; Universitario

Tipo de labor que realiza:

Dirigente; Profesional Técnico; Trabajador administrativo; Trabajador de servicio

Años de trabajo en la empresa:

Menos de un año; 1-5 años; 6-10 años; 11-15 años; 16-20 años; más de 20

Si tiene sugerencias o desea agregar algún comentario, escríbalo aquí:

Muchas gracias por su colaboración

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6. Fiabilidad y Validez del cuestionario aplicado durante la Prueba Piloto.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	26	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	26	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,860	10

Factor Analysis. KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,733
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	184,993
	df	45
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
e1	1,000	,776
e2	1,000	,880
e3	1,000	,685
e4	1,000	,693
e5	1,000	,671
e6	1,000	,743
e7	1,000	,863
e8	1,000	,873
e9	1,000	,670
e10	1,000	,739

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Fuente: SPSS version 17.0.

Anexo 7. Fiabilidad y Validez del cuestionario de comunicación.

Scale: ALL VARIABLES

Reliability

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	75	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	75	100,0

a. List wise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,803	26

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,755
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1464,933
	df	325
	Sig.	,000

Fuente: SPSS version 17.0.

Anexo 8. Frecuencias y percentiles.

FRECUENCIAS VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 P8 P9 P10 P11 P12 P13 P14 P15
P16 P17 P18 P19 P20 P21 P22 P23 P24 P25 P26 /PERCENTILES=50.0 75.0 85.0
90.0 95.0 /STATISTICS=MEAN MEDIAN MODE /BARChart FREQ
/ORDER=ANALYSIS.

		Pr eg unt a 1	Pr eg unt a 2	Pr eg unt a 3	Pr eg unt a 4	Pr eg unt a 5	Pr eg unt a 6	Pr eg unt a 7	Pr eg unt a 8	Pr eg unt a 9	Pr eg unt a 10	Pr eg unt a 11	Pr eg unt a 12	Pr eg unt a 13	Pr eg unt a 14	Pr eg unt a 15	Pr eg unt a 16	Pr eg unt a 17	Pr eg unt a 18	Pr eg unt a 19	Pr eg unt a 20	Pr eg unt a 21	Pr eg unt a 22	Pr eg unt a 23	Pr eg unt a 24	Pr eg unt a 25	Pr eg unt a 26
N	V ali d	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	Mi ss in g	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3,6 53 3	4,0	3,3 1	3,6 3	3,4 5	3,3 6	3,2 0	2,4 7	4,0 8	4,3 2	3,8 1	4,0 1	3,7 1	1,8 5	3,8 3	4,1 9	4,2 8	2,9 1	3,9 6	3,9 3	3,6 3	4,0 0	3,9 1	4,2 8	3,9 3	3,7 6
	Median	4,0 00 0	4,0	3,0 0	4,0	4,0	4,0	4,0	2,0 0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	1,0 0	4,0	4,0	5,0 0	3,0 0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
	Mode	3,0 0	4	4	4	4	4	4	1	4	5	4	4	5	1	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4
	Per 25 cen tile	3,0 00 0	3,0	2,0 0	3,0	3,0	3,0	2,0 0	1,0 0	4,0	4,0	3,0 0	4,0	3,0 0	1,0 0	4,0	4,0	4,0	1,0 0	4,0	4,0	3,0 0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0
	50	4,0 00 0	4,0	3,0 0	4,0	4,0	4,0	4,0	2,0 0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	1,0 0	4,0	4,0	5,0 0	3,0 0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
	75	4,0 00 0	5,0	4,0 0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0 0	5,0	5,0	4,0 0	5,0	5,0 0	3,0 0	4,0	4,0	5,0 0	4,0	4,0	4,0	5,0 0	5,0	5,0	5,0	4,0 0	4,0

Fuente: SPSS version 17.0.

Anexo 9. Indicadores temáticos para la observación que se propone para el procedimiento.

En Consejos de Dirección, reuniones de las áreas u otras reuniones que impliquen la participación del 100% de trabajadores

1. Promedio de participaciones: _____

De ellas: _____ jefes _____ subordinados

Duración de las intervenciones (como promedio)

Jefes _____ subordinados _____

2. ¿Quién inicia la comunicación mayoritariamente?

Jefes: _____ subordinados: _____

¿Siempre los mismos?: _____ Participación de todos: _____

Existe(n) alguno(s) que nunca participan: _____

3. Clima reinante: _____ Autoritario _____ Participativo

4. ¿Se respeta la palabra dada?

5. ¿Hay respeto por las opiniones diferentes? ¿Se estimula al diálogo?

6. ¿Existe empatía?

7. ¿Qué temáticas se analizan?

8. Indicadores de participación no verbal a observar:

Posición del cuerpo, Posición de la cabeza, Aspectos de la cara, Mirada y Posición de los brazos

9. ¿Las reuniones son un medio para intercambiar información y solucionar los problemas?

10. ¿Las reuniones son puramente formales y no se toman acuerdos útiles?

11. Observar los medios de comunicación con que cuenta la organización, así como el funcionamiento y estado técnico.

12. Si existe una guía o procedimiento para realizar la evaluación de la comunicación interna.

13. Si se comparte la misma información tanto por el jefe como subordinado.

Cualquier otro comentario de interés que no esté contenido en esta guía.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10. Guía de entrevista que se propone para el procedimiento.

Años de antigüedad en la empresa -----

Cargo que ocupa-----

Las preguntas realizadas en esta sección, respecto al proceso comunicativo interno, se relacionan con los tópicos siguientes:

1. ¿Conoce de una persona, grupo o departamento encargado de trabajar con la comunicación en el Hotel?
 2. ¿Cómo calificaría la prioridad de la labor de comunicación en su centro?
 3. ¿Cómo usted caracteriza las relaciones entre jefes y subordinados?
 4. ¿De quién recibe usted la información sobre su trabajo y acerca del Hotel?
 5. ¿Qué canales o medios existen para enviar y recibir información?
 6. En su opinión ¿cooperan entre sí los distintos departamentos de su empresa?
 7. ¿Podría decir que el control por parte del jefe es directo?
 8. ¿Cree usted que la dirección se encuentra alejada de los problemas del Hotel?
 9. ¿En su centro existe delegación de autoridad?
 10. ¿Podría decir que las decisiones se encuentran centralizadas en la dirección?
 11. Una vez tomadas las decisiones ¿nadie puede cambiarla? ¿o pueden modificarse como resultado de la consulta de los trabajadores?
 12. ¿Los jefes brindan un sistema de estímulos a sus empleados para mejorar el rendimiento laboral?
 13. Si tuviera que definir el ambiente interno que vive su empresa, ¿con que expresión lo haría?
 14. ¿Hasta qué punto se siente identificado con lo que su centro es y representa?
- Se aplica la técnica mixta, combinando preguntas estructuradas con otras no estructuradas.

Fuente: Elaboración propia en aproximación a Trelles (2002).