



UNIVERSIDAD DE MATANZAS  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
Mención Administración de Negocios



**Título: Procedimiento para la evaluación de la comunicación interna en el “Hotel Club Tropical” de la Cadena Hotelera Islazul.**

**Autor:** Lic. Lisset Roldán Pérez

**Tutor:** Dr.C. Roberto Pons García

**MATANZAS, 2019**



UNIVERSIDAD DE MATANZAS  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCION: NEGOCIOS



**Título: Procedimiento para la evaluación de la comunicación interna en el  
“Hotel Club Tropical” de la Cadena Hotelera Islazul.**

**Autor:** Lic. Lisset Roldán Pérez

**Tutor:** Dr.C. Roberto Pons García

**MATANZAS, 2019**

## PENSAMIENTO

*“La razón de que el hombre sea un ser social, más que cualquier abeja y que cualquier animal gregario, es clara. La naturaleza (...) no hace nada en vano. Sólo el hombre, entre los animales, posee la palabra (...) Y esto es lo propio de los humanos frente a los demás animales: poseer de modo exclusivo el sentido de lo bueno y de lo malo, lo justo y lo injusto, y las demás apreciaciones. La participación comunitaria en la palabra funda la casa familiar y la ciudad”.*

**Aristóteles Siglo IV. A.C.**

# DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Declaro que soy la única autora del presente trabajo, en opción al título de Máster en Administración de Empresas (Mención: Negocios), y autorizo a la Universidad de Matanzas para que haga uso de él en el proceso de formación del profesional cubano.

---

Lisset Roldán Pérez

Maestrante

# NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

Presidente de tribunal \_\_\_\_\_

Secretario \_\_\_\_\_

Miembro \_\_\_\_\_

Dado en la ciudad de Matanzas, a los \_\_\_\_\_ días, del mes de \_\_\_\_\_ de 2019.

“Año 61 de la Revolución”.

# DEDICATORIA

*A mis preciosos hijos con sueños de gigantes:  
—Por la inspiración y el halo de luz en mi vida.*

# AGRADECIMIENTOS

*A mis hijos:*

*Por su alegría contagiosa*

*Que origina las fuerzas para emprender esta ardua tarea.*

*A mi esposo:*

*Por el aliento incondicional y su noble ejemplo,*

*Porque me impulsa, eleva y soporta lo terco.*

*A mi madre y hermana,*

*Por esa sutil trilogía*

*De la que me siento parte.*

*A mi padre,*

*A mi tutor,*

*A quienes dicen sí tantas veces.*

## RESUMEN

Los contenidos que pudieran abordarse respecto a la Comunicación Organizacional son disímiles. La presente investigación constituye un paso preliminar dentro del amplio universo de temáticas y enfoques que la comprenden, tiene como objetivo general el diseño de un procedimiento para la evaluación de la comunicación interna en el “Hotel Club Tropical” de la Cadena Hotelera Islazul.

Para cumplir con el objetivo propuesto, se utiliza como método general de investigación el dialéctico materialista. La aplicación de métodos teóricos y empíricos permitió la apropiación de los conocimientos teóricos-metodológicos requeridos para su diseño, y a la vez, expuso el estado de la situación comunicativa interna, de la que se parte para mejorar la efectividad de este proceso en aras de revertir la situación problemática existente.

Como resultado, se ha obtenido un procedimiento que se compone de fases y etapas con posibilidades de generalización en otras entidades turísticas, y que a su vez es capaz de retroalimentarse a partir del análisis sistemático de las deficiencias detectadas durante su aplicación práctica.

El diagnóstico realizado permitió distinguir como deficiencia principal la no existencia de un mecanismo para la evaluación de la comunicación interna. Es por ello que se proponen un grupo de acciones encaminadas a la mejora de la comunicación entre los trabajadores del Hotel, encaminadas fundamentalmente a la capacitación del colectivo de trabajadores, el mejoramiento de las condiciones de trabajo, el desarrollo de una retroalimentación sistemática y la creación de un ambiente ecológico, cultural, creativo y deportivo.



## SUMMARY

The contents that are lectured in the Organizational Communication are dissimilar. The present investigation is a first step, and it is the objective of this work: to design a procedure for evaluating the internal communication at the Club Tropical Resort from the Islazul Company.

The materialist dialectic is used as a general method of investigation to fulfill the objective proposed. The application of theoretical and empirical methods is translated into the use of the theoretical methodological knowledge required for its design and the evidence of the state of the internal communicative situation, the part to propose how to improve the performance of this process and thus reverse the situation problematic from which it starts.

As a result, a procedure has been obtained that consists of phases and stages with possibilities of generalization in other entities, and which in turn is capable of feedback from the systematic analysis of the deficiencies detected during its practical application.

The diagnosis of communication shows that there is no existence of a procedure to evaluate the internal communication at the resort that for the author of the present investigation proposed some actions to improving the communication between hotel workers as the knowledge management, the improvement of working conditions, the development of systematic feedback and the creation of an ecological, cultural, creative and sporting environment.

# ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo I. El proceso comunicativo interno en el ámbito empresarial	9
1.1. Surgimiento y definición del término comunicación	9
1.2. La comunicación organizacional	16
1.3. Componentes del proceso de comunicación interna	22
Capítulo II. Procedimiento para la evaluación de la comunicación interna en el “Hotel Club Tropical” de la Cadena Hotelera Islazul	32
2.1. Antecedentes del procedimiento	32
2.2. Técnicas y herramientas para el diagnóstico de la comunicación interna en el Hotel Club Tropical	38
2.3. Descripción de las fases y etapas del procedimiento	46
Capítulo III. Resultados del procedimiento para la evaluación de la comunicación interna en el “Hotel Club Tropical” de la Cadena Hotelera Islazul	55
3.1. Resultados de la aplicación del procedimiento propuesto	55
Conclusiones generales	80
Recomendaciones	81

## Introducción

La comunicación surge como un proceso inherente al desarrollo humano. Se puede hablar de comunicación desde los inicios de la especie humana. De forma verbal o no, los antecesores del hombre moderno intercambiaban entre sí distintos códigos primitivos que contribuyeron al surgimiento del lenguaje articulado, y con ello a una riqueza única de recursos expresivos.

Desde una perspectiva sistémica, la comunicación se concibe como un todo integrado de elementos interrelacionados, cuyos comportamientos individuales afectan al conjunto (Nobell, 2011).

El inicio de la comunicación organizacional está vinculado a la obligación de las organizaciones de justificar sus actividades ante el público. Será en los Estados Unidos a finales del siglo XIX y principios del XX, cuando las prácticas monopolistas de la industria y la impunidad legal y social que las amparaban, provocaron el rechazo tanto de los trabajadores, como de toda la sociedad.

Para salvar esta situación se adoptaron, por un lado, medidas de control del capitalismo y, por otro, un “lavado de imagen” ante la opinión pública, mediante acciones comunicativas, con el fin de frenar el movimiento sindical, tapar las arbitrariedades y evitar las leyes que regularan la economía. Sin embargo, esta medida surgida al abrigo del capitalismo acabó convirtiéndose en un instrumento de legitimación para las organizaciones (Aguilar, 2007).

Los primeros estudios se remontan a la Teoría de la Organización y se ubican en 1920 con el auge de la escuela de Relaciones Humanas (estudios de la *Western Electric Company*)<sup>1</sup> 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.

---

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

A nivel mundial la comunicación organizacional ha sido uno de los ejes fundamentales para enfrentar los retos concernientes a expansión en los mercados, la globalización, la calidad y la competitividad. Ante estos retos la visión empresarial no solo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de las empresas desde el siglo XIX. A este debe incluirse la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos tres aspectos constituyen el "sistema nervioso central" de todos los procesos de la dinámica integral de una organización (Balarezo, 2014).

Durante la década de los 70 y principios de los 80 las investigaciones sobre el *management*<sup>2</sup> hacen hincapié en el estudio de los procesos comunicativos que se llevan a cabo en las organizaciones. Aquellos procesos que se dan en el interior del sistema organizativo, constituyen la comunicación interna, dirigida a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines, creando y manteniendo la cultura (valores y creencias) de la organización.

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 (Balarezo,2014).

Según puede deducirse de las anteriores bases conceptuales, la comunicación es, ante todo, un proceso de intercambio, que se completa o perfecciona cuando se han superado todas las fases que intervienen en el mismo. Como muchos procesos, el de la comunicación puede ser interrumpido en cualquiera de sus fases, o suspendido, en función de una serie de factores desencadenantes de unas u otras reacciones. En tales casos puede establecerse que la comunicación no habrá sido completa hasta que se haya reactivado el proceso previamente en

---

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

suspenso o se haya reiniciado un nuevo proceso que sustituya al anterior (Ongallo, 2007).

Examinando las bases jurídicas respecto a la comunicación, puede apreciarse que en el contexto cubano, el Decreto-Ley 252 de 2007<sup>3</sup>: establece en su capítulo XIX, el Sistema de Comunicación Empresarial como uno de los sistemas que componen del Sistema de Dirección y Gestión, 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”<sup>4</sup>.

A partir de los cambios introducidos en el sistema empresarial cubano como parte del proceso de actualización del modelo económico cubano, y la decisión de extender facultades, conceptos y principios propios del perfeccionamiento empresarial a todo el sistema empresarial estatal, se dicta el Decreto 335 de 2017, dentro del cual también se reconoce que el sistema empresarial estatal tiene como funciones “diseñar y aprobar el Sistema de Comunicación Empresarial (...), de forma que se garantice una adecuada comunicación entre todos los trabajadores de la empresa” (Decreto 335, 2017).

Dentro de los principales elementos que integran el Sistema de Control Interno amparado en la Resolución 60 de 2011 de la Contraloría General de la República “Normas del Sistema de Control Interno”, se destaca: la información y comunicación como uno de sus componentes (Resolución 60, 2011).

En el propio Decreto-Ley 252, artículo 584, se establece lo siguiente: “la información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los niveles y permita asumir las responsabilidades

---

3 En 2007 se publica el Decreto-Ley 252 “Anotado y concordado” de 7 de agosto de 2007 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano”, y se publica una versión actualizada en la Gaceta Oficial No. 27 Extraordinaria de 30 de mayo de 2014. Algunos de sus artículos se modifican posteriormente mediante el Decreto Ley 334 de 2017, según la Gaceta Oficial No. 58 Extraordinaria de 13 de diciembre de 2017.

4 Este Decreto se modifica mediante el Decreto 334 de 2017”, y se publica en la Gaceta Oficial No. 58 Extraordinaria de 13 de diciembre de 2017.

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 252, 2007).

Ante esta realidad, 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, de la eficiencia y de la eficacia empresarial como imperativos de la subsistencia económica y vía para la creación y acumulación de riquezas, mediante la racionalidad en el uso de los recursos materiales, financieros y humanos.

El sistema empresarial se encuentra inmerso en la implementación de profundos y radicales cambios que den respuesta al nuevo modelo de gestión económica del país, plasmado en los Documentos del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (en adelante: PCC), su comprensión y asimilación demandan de mayor integración interna y con el entorno que interactúa.

El redimensionamiento de la actividad laboral estatal que se está llevando a cabo, y la consiguiente optimización de las plantillas que esto implica, demandan de información veraz, precisa y oportuna por su alcance e impacto social. Es precisamente en este contexto en el que la comunicación juega un papel relevante e ineludible en la facilitación de espacios para el debate y la reflexión, que aseguren la participación y con ello el enriquecimiento del proceso de toma de decisiones, en el mejoramiento de la integración sistémica de la empresa, en el fortalecimiento del sentido de pertenencia y el compromiso de sus miembros, así como de su identidad e imagen ante sus públicos de interés (Trelles, 2002).

Esto condiciona entonces la necesidad de sustituir el accionar espontáneo por una gestión coherente, integral e integradora de la comunicación, fundamentalmente dirigida al público interno de la empresa, motor impulsor y principal vocero de la misma (Trelles, 2002).

García (2017) afirma, a partir de su estudio, que la comunicación interna no constituye para el Hotel Club Tropical 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 interno, en aras de cumplir con su estrategia y su objeto social.

De forma general, tampoco se han definido las políticas y objetivos de comunicación empresarial, ni existe un Manual de Gestión de la Comunicación empresarial del cual los trabajadores tengan conocimiento. El diseño de las acciones de comunicación no considera las necesidades y expectativas de los trabajadores debido a que no se han realizado previos estudios acerca del tema en la organización.

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

Se decide emprender la comunicación interna para dar cumplimiento al Decreto-Ley 252 de 2007 en su artículo 675, capítulo XIX, relativo al Sistema de Comunicación Empresarial, el que destaca que “singular importancia 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 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” (Decreto-Ley 252, 2007).

En el artículo 676, 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" (Decreto-Ley 252, 2007).

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" (según Decreto-Ley 252, 2007) será posible analizar la comunicación externa en próximas investigaciones.

Esta investigación constituye un estudio descriptivo, del cual afirman Sampieri, Fernández y Baptista (1998) que tales estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar (...) se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así "describir" lo que se investiga.

Por lo antes expuesto se formula el siguiente problema de investigación:

¿Cómo contribuir a la efectividad de la comunicación interna en el "Hotel Club Tropical" de la Cadena Hotelera 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 Hotelera Islazul.

En concordancia con la problemática descrita, la hipótesis de la investigación será la siguiente: si se aplica un procedimiento para la evaluación de la comunicación interna en el "Hotel Club Tropical" de la Cadena Hotelera Islazul se podrá mejorar la efectividad de este proceso. Se utilizan las variables siguientes:

Variable independiente: procedimiento para la evaluación de la comunicación interna.

Variable dependiente: la efectividad del proceso comunicativo interno.

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

Para dar solución al problema científico, se formulan los siguientes objetivos específicos:

1. Sistematizar los elementos teóricos – metodológicos que sustentan los estudios de comunicación organizacional, con énfasis en la comunicación interna.
2. Describir las fases y etapas del procedimiento para la evaluación de la comunicación interna en el "Hotel Club Tropical" de la Cadena Hotelera Islazul.



3. Validar el procedimiento propuesto para la evaluación de la comunicación interna en el “Hotel Club Tropical” de la Cadena Hotelera Islazul.

Para cumplir con los objetivos propuestos 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: analítico – sintético, inductivo-deductivo, histórico – lógico, abstracto-concreto 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 explicación y aplicación del procedimiento propuesto, así como la elaboración de conclusiones, recomendaciones y anexos.

Como métodos empíricos se emplean, además del análisis de documentos: la entrevista, la observación científica, cuestionario de comunicación, Pareto, Espina de Pescado, 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.

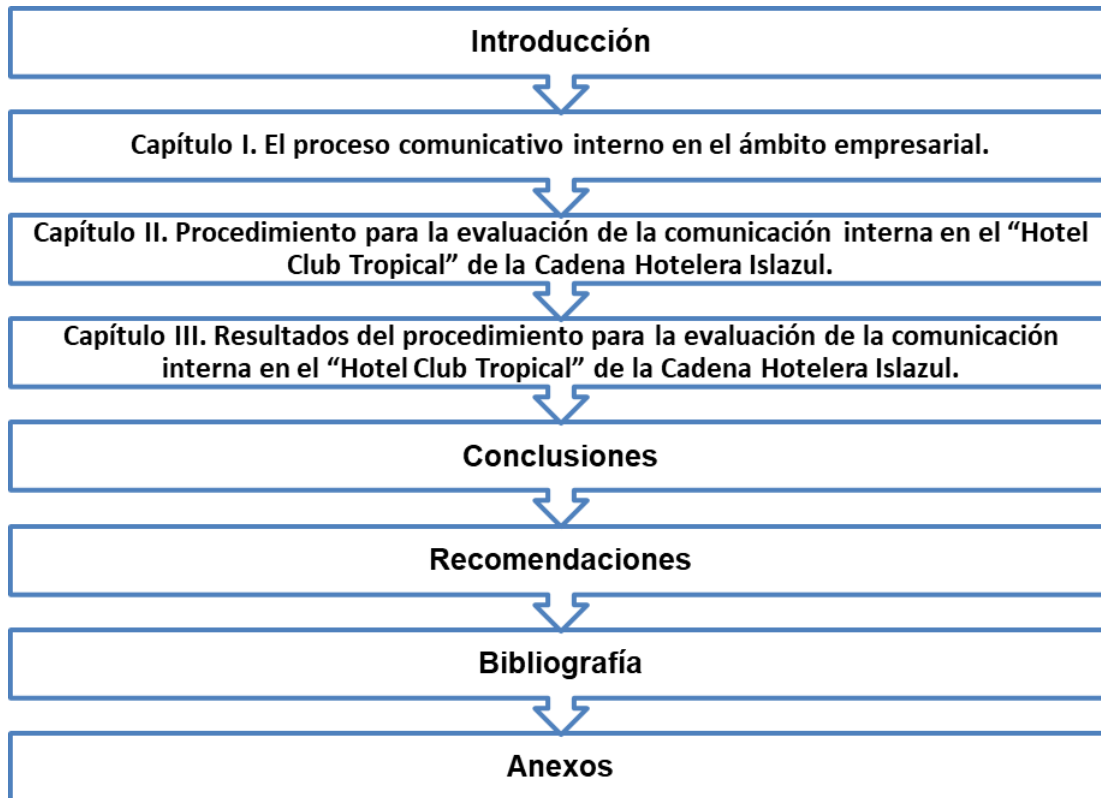
Desde el punto de vista práctico-metodológico el aporte de la presente investigación está dado en la propuesta de un procedimiento que se compone de fases y etapas con posibilidades de generalización en otras entidades turísticas, y que a su vez es capaz de retroalimentarse a partir del análisis sistemático de las deficiencias detectadas durante su aplicación práctica.

La investigación se encuentra estructurada de la manera siguiente:

El capítulo I aborda los aspectos necesarios para la posterior comprensión de los resultados de la investigación a partir del análisis de comunicación interna en el ámbito empresarial. El capítulo II, describe las fases y etapas del procedimiento para la evaluación de la comunicación interna en el “Hotel Club Tropical” de la Cadena Hotelera Islazul y el capítulo III muestra los resultados de la aplicación del procedimiento propuesto en la investigación.

El desarrollo se organiza en correspondencia con los objetivos específicos definidos. La figura 1.1 muestra esta estructura:

Figura 1.1. Estructura del informe de investigación.



Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo I. El proceso comunicativo interno en el ámbito empresarial.

En este capítulo se presentan los elementos teóricos-metodológicos que sustentan los estudios de comunicación. Se enfatiza en la comunicación interna y se exponen consideraciones personales.

### 1.1. Surgimiento y definición del término comunicación.

El concepto de comunicación es difícil de establecer (anexo 1). Según Dance y Larson (1976) citado por Ongallo (2007), existen más de ciento veintiséis definiciones de comunicación (...) y el Diccionario de la Lengua Española incluye once acepciones del vocablo “comunicación”<sup>5</sup>.

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.

Los estudios de comunicación, como disciplina científica, comienzan a manifestarse en la década de los cincuenta del siglo pasado, pero a partir de los años setenta es cuando adquiere un carácter independiente en el campo de las Ciencias Sociales, con la publicación del libro, *Communication Within Organization*, del especialista norteamericano Charles Redding, considerando el padre de la Comunicación Organizacional (González, 2006).

En consecuencia, esta disciplina, se desarrolla primeramente en Estados Unidos y Europa, apenas en años recientes, es que se comienza a estudiar y aplicar en

---

5 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 (Real Academia Española, 1992).

---

América Latina, principalmente en México y Argentina, en cuanto a producción teórica y experiencia práctica se refiere.

A partir de la literatura consultada, puede apreciarse que en los años setenta se produce una explosión de obras y estudios acerca de este concepto, apoyado por el auge de los medios de comunicación de masas, que tanto han influido en la delimitación de los elementos comunicativos y en la aparición de estudios *ad hoc*<sup>6</sup>. 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).

Además del requisito de compartir un sistema simbólico, es necesario que las asociaciones entre los símbolos y sus referentes sean también compartidas. Los referentes, objetos nombrados por los símbolos, son las cosas, los acontecimientos, las personas o los sentimientos reales formados por el significante que es el objeto en sí y el significado o imagen mental (Fernández, 1991).

Quiénes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común, de significados compartidos; no existen dos individuos con experiencias idénticas, de

---

<sup>6</sup> Ad hoc es una locución latina que significa literalmente «para esto». Generalmente se refiere a una solución específicamente elaborada para un problema o fin preciso y, por tanto, no generalizable ni utilizable para otros propósitos. Se usa pues para referirse a algo que es adecuado sólo para un determinado fin o en una determinada situación. En sentido amplio, ad hoc puede traducirse como: «específico» o «específicamente»; «especial» o «especializado»; también puede considerarse equivalente a «reemplazo» o «alternativa».

aquí que los símbolos del mensaje tengan significados más a menos distintos para cada uno de los comunicantes (Fernández, 1991).

La comunicación es un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres vivos por medio del cual éstos obtienen información acerca de su entorno y de otros entornos y son capaces de compartirla haciendo partícipes a otros de esa información, es un proceso de transmisión de información desde el punto de origen hasta el de llegada (Roldán, 2008).

Barbero (1990) citado por Trelles (2002) expresa que “comunicar es hacer posible que unos hombres se reconozcan en otros hombres y ellos en doble sentido: les reconozcan el derecho a pensar y vivir diferentemente y se reconozcan como hombres en esa diferencia”.

Para Robbins y Judge (2009) 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 organización 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 es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta. De manera más concreta, en los grupos se establecen acuerdos de relación mutuamente convenientes para coordinar los esfuerzos hacia objetivos comunes (Trelles, 2001).

Los seres humanos han pertenecido a grupos y organizaciones formales e informales desde sus orígenes, de tal forma que sería imposible tratar de separar unos de otros. A partir del momento en que el hombre se une con otros para desarrollarse y diferenciar roles, funciones o tareas en beneficio mutuo, se habla de una organización.

Plantea Fernández (1991) que desde 1956 se cataloga a la especie humana como "hombres de organización", debido al tiempo que pasa el individuo en las distintas organizaciones<sup>7</sup>.

El proceso, en términos de un modelo de comunicación, se expone a continuación por el autor, basado esencialmente en los criterios de Robbins y Judge (2009). La comunicación ocurre gracias a la relación entre el emisor y el receptor, donde el

---

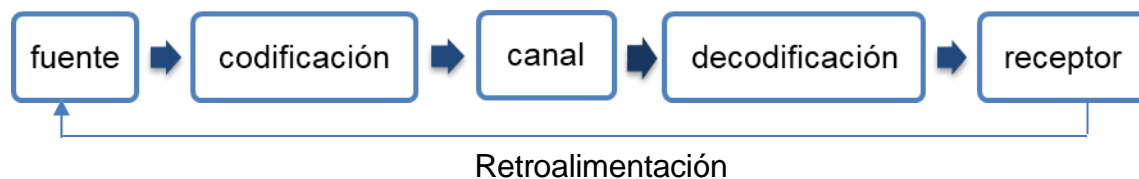
<sup>7</sup> Organización es: "Todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales, o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no" (Trelles, 2002).

primero es el que inicia el intercambio, en tanto el segundo es el que con sus sentidos percibe el mensaje del emisor, entendiéndose por mensaje la información codificada que el primero envía al receptor.

La Figura 1.2 muestra el proceso de comunicación. Este modelo básico está compuesto de siete partes: (1) la fuente de comunicación; (2) la codificación; (3) el mensaje; (4) el canal; (5) la decodificación; (6) el receptor; y (7) la retroalimentación.

La fuente inicia un mensaje al codificar un pensamiento. Se han descrito cuatro condiciones que afectan el mensaje codificado: habilidad, actitudes, conocimientos y el sistema sociocultural.

Figura 1.2. Esquema básico del proceso comunicativo.



Fuente: Elaboración propia.

El mensaje es el producto físico real de la codificación de la fuente: “cuando hablamos, lo que decimos es el mensaje. Cuando escribimos, lo escrito es el mensaje. Cuando pintamos, el cuadro es el mensaje. Cuando gesticulamos, cuando movemos nuestros brazos, lo que expresamos con nuestras caras, eso es el mensaje (Robbins y Judge, 2009)”.

El mensaje se ve afectado por el código o grupo de símbolos que se utilizan para transmitir el significado, el contenido del mensaje en sí, y las decisiones que se toman al seleccionar y arreglar tanto los códigos como el contenido.

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, 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 y Judge, 2009).

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 (Robbins y Judge, 2009).

Acosta (2000) plantea que la retroalimentación es la “respuesta del receptor ante la información inicialmente suministrada. Sin ella no existe verdaderamente la comunicación, ya que es una herramienta que nos auxilia para determinar el grado de comprensión que se ha logrado, la cual permitirá corregir las desviaciones que en muchas ocasiones distorsionan la esencia del núcleo central de lo que se pretendía compartir. Indica el nivel de comprensión alcanzado, luego no solo indica que ha llegado la información, sino también demuestra qué se ha entendido en sí”.

Desde los diversos elementos de la comunicación aparecen ruidos que dificultan o incluso pueden aislar el proceso. Dichos ruidos pueden afectar al elemento emisor y sus concomitantes tanto como al receptor, y no solo de forma abrupta (como es el caso de no percibir el mensaje en absoluto), sino también como distorsiones, malentendidos o desvíos de contenido.



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

Según Robbins y Judge (2009), 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.

Si la codificación se hace en forma descuidada, se habrá distorsionado el mensaje decodificado por el receptor. El mismo mensaje también puede ocasionar distorsiones. La selección pobre de símbolos y la confusión en el contenido del mensaje son frecuentes áreas de problemas. Desde luego, el canal puede distorsionar una comunicación si se elige en forma inadecuada, o si tiene un alto nivel de ruido. El receptor representa la última fuente potencial de distorsiones: sus prejuicios, conocimientos, capacidad perceptual, límite de atención y cuidado al decodificar son factores que pueden dar como resultado una interpretación diferente de lo que pensaba el emisor.

5. Temor en la comunicación: otro obstáculo importante en la comunicación eficaz es la existencia de temor o ansiedad que debilita la comunicación. Aunque mucha gente teme hablar frente a un grupo, el temor en la comunicación es un problema más serio porque afecta toda una categoría de técnicas de la comunicación. Las personas que lo sufren experimentan una tensión y ansiedad indebidas en la comunicación oral, comunicación por escrito, o ambas.

La autora de este trabajo considera que la comunicación consiste en el acto de transmisión de información o de contenido entre dos o más individuos empleando un sistema compartido de signos y lenguaje. La información parte desde un origen (emisor) hasta un destino final (receptor), intercambiándose los roles de emisor y receptor constantemente. En consecuencia, pudieran manifestarse fuentes de distorsión o ruido que pudieran afectar la calidad de dicho proceso.

La comunicación, cuando se aplica en las organizaciones, es denominada comunicación organizacional. Muchos han sido los autores que han estudiado este tema tanto en Cuba como en otros países, y diversas han sido las definiciones al respecto. En el siguiente epígrafe se abordarán estos elementos, entre otros, relacionados con la evolución y esencia de la comunicación institucional.

#### 1.2. La comunicación organizacional.

Entre los rasgos más importantes que caracterizan la comunicación organizacional se encuentra la diversidad de enfoques, tanto en su denominación como en sus presupuestos conceptuales y paradigmas.

Así en Estados Unidos y Canadá se le identifica como comunicación organizacional, en tanto en Europa se le denomina comunicación institucional, y en América Latina se le conoce tanto con una denominación como con la otra.

Las organizaciones tienen características que las distinguen de otros grupos humanos, formales o informales. Dichas características son: a) formalidad, es decir, que una organización tiene unas estructuras, objetivos, políticas, procedimientos y normas que le dan forma; b) jerarquía, expresada tradicionalmente en forma de estructura piramidal; c) tendencia a crecer; las organizaciones tienden a integrar en su seno a muchas personas; y d) duración;

las organizaciones permanecen en el tiempo por más de una generación (Ongallo, 2007).

Strother (1963) citado por Dykinson (2007), define las organizaciones como dos o más personas partícipes de una relación cooperativa, lo que implica que todas ellas tienen objetivos comunes. Los miembros de una organización tienen funciones distintas y mantienen una estructura jerárquica estable.

Desde el punto de vista de la estructura de las organizaciones, Weber (1947) es quizá el estudioso más notable de este siglo. Trata en sus obras la historia y organización de las instituciones, deteniéndose en sus teorías, ya clásicas, de la burocracia y de las organizaciones (Dykinson, 2007).

Weber (1947) citado por Dykinson (2007) define la organización como un sistema de actividad continua y orientada a un objetivo. Una organización corporativa es un sistema de relaciones sociales caracterizado por un equipo administrador orientado al cumplimiento de los objetivos.

Según Ongallo (2007) los estudios organizativos han sido completados y desarrollados por un buen número de investigadores, de los que destacan: Barnard (1938), Katz y Kahn (1966), Perrow (1972) y Farace (1977).

Trelles (2002) define organización como: "todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales, o grupos más pequeños, fabricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no".

Si se profundiza un poco en el concepto de que el hombre es el centro del problema de la eficiencia en el sistema empresarial cubano, y como se afirma: "reconocer e incentivar al hombre para que dé lo que debe y puede, es la palanca que moverá al sistema empresarial cubano con el punto de apoyo irrenunciable que es el sistema socialista", de nuevo se hace imprescindible la referencia a la importancia de la gestión de comunicación dentro de las entidades, pues ¿cómo reconocer e incentivar sin apelar a procesos comunicativos de interrelación directa

e indirecta, y a la construcción y fortalecimiento de valores y símbolos? (Trelles, 2001).

Para Goldhaber (2000) pueden detectarse varios hilos comunes a partir de las diferentes acepciones de la comunicación organizacional:

1. La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
2. La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
3. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Trelles (2002), reconoce la comunicación organizacional como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos entre los públicos de la organización, tanto internos como externos, y considera a la organización abierta al entorno y en constante cambio y evolución, de ahí puede inferirse la importancia que presenta la coherencia e interrelación entre comunicación interna y externa para el adecuado desarrollo de la organización.

El estudio de la comunicación organizacional ha cobrado gran interés en los últimos años, infinidad de textos y reportes de investigación se han publicado en Estados Unidos y México sobre este campo: Andrews y Baird (2000); Argenti (1998); Daniels, Spilker y Paoa (1997); Homs (1990); Eisenberg y Goodall (1993); Fernández (1991); Goldhaber (1993); Jablin, Putnam, Roberts y Porter (1987); Martínez de Velasco y Nosnik (1988); Miller (1994); Sthol (1995), entre otros. Lo anterior demuestra el grado de importancia que la comunicación organizacional reviste para las universidades e instituciones (Fernández Collado, 2001).

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 y enseñanza de las ciencias sociales, 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 (Gómez, 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. 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, mediante el Decreto-Ley 252 y el Decreto 281 respectivamente, ambos emitidos en el año 2007, se distingue como elemento indisoluble a la Comunicación Empresarial, reconociéndola por su valor estratégico y como una herramienta de gestión empresarial (Cobiellas, 2012).

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 se fundamenta la calidad de este proceso (Cobiellas, 2012).

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, 2002).

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, 2002).

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, 2002).

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, 2002).

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, 2002).

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 (2002) 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.

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 (Queris, 2012).

En tal sentido, Fernández (1999) identifica la comunicación interna cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de

buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

La importancia de la comunicación institucional externa, es decir, la que se da entre la institución y sus públicos externos<sup>8</sup>, radica en que es a través de ella que la institución entra en contacto con su medio ambiente. Es precisamente de este medio ambiente de donde la institución obtiene los insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones. Mediante la comunicación institucional externa el sistema institución transforma los insumos de información en productos de naturaleza comunicativa y los devuelve al medio ambiente para lograr la coordinación de los objetivos de la institución con los de sus públicos externos (Trelles, 2002).

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. En el próximo epígrafe, será necesario indagar entonces en las variables que inciden en este proceso, en los principales elementos que la comprenden, así como las respectivas formas de comunicación existentes en las organizaciones.

### 1.3. Componentes del proceso de comunicación interna.

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).

Trelles (2002) define a) 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”.

---

8 Los públicos externos o extra-institucionales son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y/o son afectados por él, en mayor o menor grado, en función del logro de los objetivos de ambos (institución y. públicos).



"La comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas" (Kreps, 1990 citado por Trelles, 2002).

El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.

El cuadro siguiente señala las diferentes formas de comunicación a las que diversos autores hacen referencia:

Cuadro 1.1. Formas de comunicación interna.

	Descendente	Horizontal	Ascendente
Formal	Con los subordinados.	Con los colegas.	Con los jefes.
Informal	Con los seguidores.	Con los amigos.	Con los líderes.

Fuente: Elaboración propia.

Al estudiar una organización puede vérsela como una superposición de planteamientos o aspectos formales e informales (figura 1.3). 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) racionales 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 se le conoce se considera producto de una realidad formal y otra informal (Trelles, 2001).

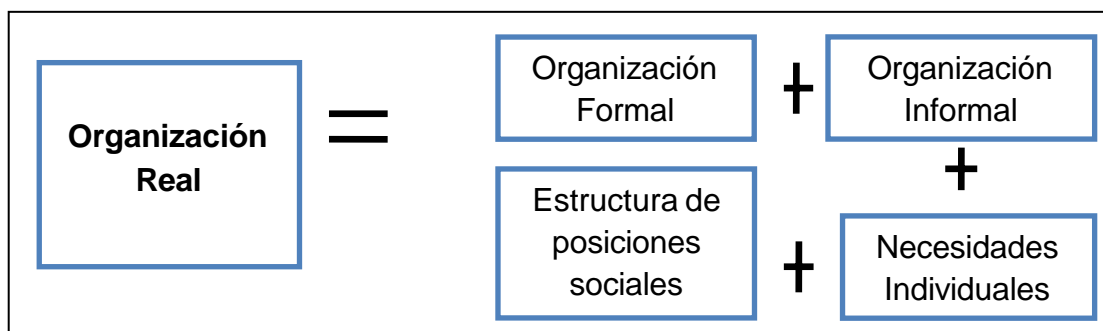
Es necesario tener en cuenta siempre las necesidades de los individuos y sus expectativas respecto a la agrupación. La organización real será finalmente un resultado de compromisos entre la organización formal, la informal, el sistema de posiciones sociales y las necesidades individuales de los miembros.

## a.1) La comunicación formal:

La comunicación formal viene perfectamente definida: es la que sigue las líneas del organigrama, da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización (Trelles, 2001).

"El criterio definitorio de la organización formal es la existencia de procedimientos según los cuales se movilizan y coordinan esfuerzos que diversos sub-equipos, por lo general especializados, realizan para alcanzar objetivos conjuntos" (Blau, 1969) citado por Trelles (2001).

Figura 1.3. Componentes de la organización real.



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

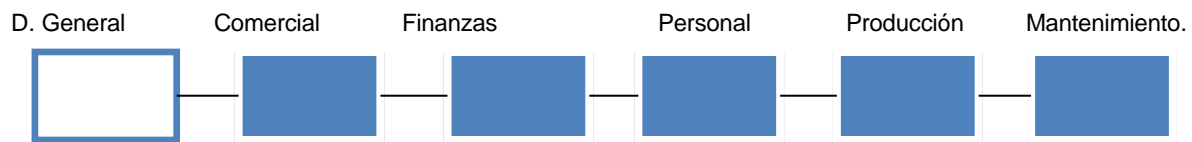
Esta misma estructura administrativa fortalece el carácter planificado de las organizaciones y le da unidad en su dinamismo. De forma que se está ante grupos humanos deliberadamente contruidos y reconstruidos para buscar fines específicos: empresas, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias o prisiones. 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 1.4: La organización formal funcional.



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

La organización jerárquica, escalar o de subordinación (figura 1.5), 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*.<sup>9</sup>

Figura 1.5. 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.

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

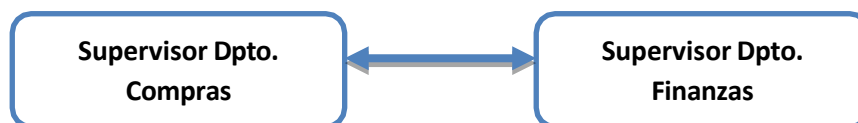
<sup>9</sup> Staff, traducido al idioma español: personal, empleados.

extremadamente importantes para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas” (Kreps, 1990 citado por Trelles, 2001).

Para Robbins y Judge (2009), la comunicación puede fluir vertical o lateralmente. La dimensión vertical puede subdividirse en direcciones descendente y ascendente.

Trelles (2001) plantea que la comunicación horizontal o lateral es aquella que se da entre personas consideradas iguales en jerarquía de la organización. Tiene lugar entre miembros de grupos de trabajo al mismo nivel, entre administradores al mismo nivel, o entre cualquier personal de nivel horizontal equivalente.

Figura 1.6. Ejemplo de una comunicación horizontal o lateral.



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

En algunos casos, estas relaciones laterales se establecen formalmente. Con frecuencia se crean informalmente para hacer circuitos más cortos que los de la jerarquía vertical y facilitar la acción. De esta manera las comunicaciones laterales, desde el punto de vista de la administración, pueden ser buenas o malas.

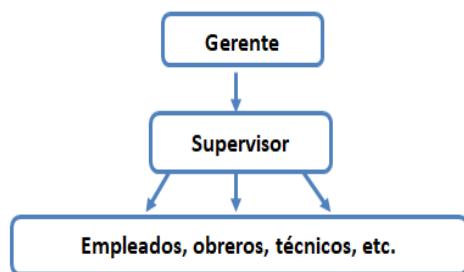
Puesto que una estricta adhesión a la estructura vertical formal para todas las comunicaciones puede impedir la transferencia eficaz y precisa de información, las comunicaciones laterales pueden ser benéficas. En tales casos, ocurren con el conocimiento y apoyo de los superiores. Pero también pueden crear conflictos disfuncionales cuando se rompen los canales verticales formales, cuando los miembros brincan o prescinden de sus superiores para conseguir que se hagan las cosas, o cuando los jefes se dan cuenta de que se han tomado decisiones o acciones sin su conocimiento.

Comunicación vertical descendente: es la comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior, va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica. Tiende a ser

considerada como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones, hasta el punto que no es fácil pensar en que pudiera no existir, aunque solo sea por el carácter ordinariamente piramidal del organigrama. Es más fácil que el subordinado esté atento a recibir la información del jefe (una sola persona) que al contrario (figura 1.7).

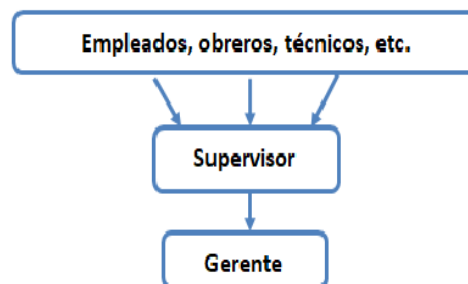
La comunicación vertical ascendente fluye a un nivel superior de un grupo u organización, desde los miembros de más bajo nivel hacia los de más alto nivel (a menudo directivos). Suele ir acompañada de multitud de pequeñas dificultades que la hacen en la práctica inexistente, si su forma no está claramente prevista. En cada nuevo escalón de ascenso de una información se encuentra con una competencia de mensajes, que intentan subir por un cauce progresivamente más estrecho, con lo que hay una continua criba (figura 1.8).

Figura 1.7: La comunicación descendente.



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

Figura 1.8: La comunicación ascendente.



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

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.

#### a.2) La comunicación informal:

Las relaciones sociales informales tienen como consecuencia los grupos informales y la organización informal. Surgen en las organizaciones por múltiples causas. En primer lugar, tienden a crearse alrededor de las relaciones formales, pues, es lógico que las relaciones de trabajo vayan ampliándose y perdiendo el carácter impersonal, introduciendo elementos no estrictamente racionales.

Igualmente la limitación de relaciones formales o su excesiva delimitación da lugar a que los individuos busquen situaciones muy variadas de expansión afectiva, juegos, bromas, con un cierto paralelismo con las de trabajo. Pero las causas son mucho más amplias. A continuación Trelles (2001) indica cómo se producen los agrupamientos:

- a) Por razón de la permanencia constante en un lugar de trabajo común.
- b) Por razón de la igualdad de posición jerárquica.
- c) Por razón de posiciones de igual prestigio, pese a la separación espacial en el lugar de trabajo
- d) Por razón de conocimientos o de intereses comunes fuera de la empresa.

En términos generales, la existencia de los grupos informales se considera positiva, pues la organización formal se manifiesta en unos planes de actuación demasiado esquemáticos, sin tener del todo en cuenta a las personas, y sus fallos y lagunas deben ser rellenados de alguna manera por la propia organización (Trelles, 2001).

Con frecuencia, en la literatura se ha hablado también de las aportaciones disfuncionales que provienen de la existencia de los grupos informales en las organizaciones, por ejemplo, las que facilitan el descontrol de la comunicación del mando por parte de la jerarquía: los rumores y el problema del frenado de la producción. Es indudable que la existencia de grupos informales facilita canales numerosos e incontrolados de comunicación por los que es fácil hacer llegar informaciones inexactas, inconvenientes o imprecisas; tema importante por las consecuencias que puede tener para la moral de la empresa y para la misma eficacia de la producción.

En la organización informal se ha hecho referencia a tres diferentes formas de unidades estables y claramente identificables: el grupo natural, el grupo familiar y el grupo organizado (Trelles, 2001).

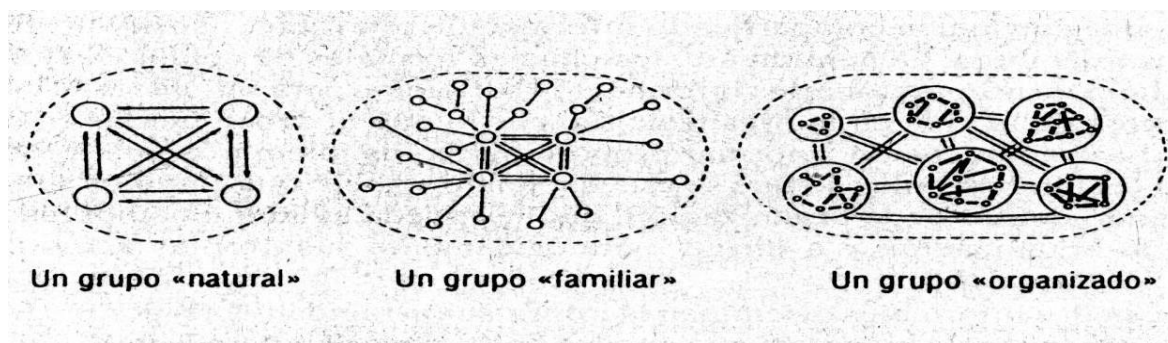
El grupo natural está formado por un conjunto pequeño de individuos, de 2 a 7 personas donde se dan relaciones de intimidad surgidas con naturalidad; suelen

formarse solos, aunque hay numerosas interferencias que pueden distorsionar los procesos sociales e impedir que se desarrollen.

El grupo familiar es simplemente un núcleo natural con individuos asociados; su tamaño oscila entre 10 y 30 miembros; la formación puede durar entre seis meses y un año de interacción continuada, aunque situaciones de tensión pueden acelerar el proceso; su organización y evolución pueden ser favorecidas por la dirección, aunque también pueden no darse en una organización.

El grupo organizado, se considera formado por un conjunto de grupos naturales interrelacionados que cubren toda la organización; para su formación es necesario una decisión de la dirección que se lo proponga y planifique las relaciones sociales. Una representación de la forma de los grupos informales se muestra la figura 1.9.

Figura 1.9. Formas de los grupos informales.



Fuente: En aproximación a Trelles (2001).

Los canales informales diseminan la información rápidamente, porque transportan con frecuencia mensajes que pueden calificarse de interesantes, actuales y sobresalientes. Los miembros de la organización están motivados más por la curiosidad que por la necesidad, cuando se comunican por medios informales.

Pero resulta menos probable que los canales de comunicación informales distorsionen la información, debido a que existen muchas más oportunidades de *feedback*<sup>10</sup> que en las redes formales; se reduce así la influencia distorsionadora de la comunicación en una sola dirección; además, existen menos discrepancias

<sup>10</sup> Se traduce al español como retroalimentación.



de estatus entre los comunicadores informales, lo que hace menos peligroso buscar la comunicación de retorno.

Conclusiones parciales:

En este capítulo se abordaron los términos, conceptos y tendencias fundamentales de la comunicación organizacional, con énfasis en la comunicación interna. Como resultado de la revisión bibliográfica se pudo determinar que:

1. El proceso de comunicación es dinámico por naturaleza y en él intervienen como mínimo tres componentes: emisor, mensaje y receptor. Su efectividad dependerá de la manera en que interactúen, por lo que en su análisis integral hay que incluir también los códigos, canales, barreras, la retroalimentación y el entorno en el que ocurre.
2. La comunicación empresarial ha trascendido de una concepción funcional para ser reconocida como un proceso estratégico, con accionar transversal al resto de los procesos, cuyo desempeño debe articularse con la planificación estratégica como forma de contribuir, desde su campo de acción, al cumplimiento de la misión de la empresa.
3. La gestión de la comunicación interna contribuye a la cohesión de los miembros de la organización mediante el fortalecimiento de la identidad, la creación y socialización de la cultura y la existencia de un clima laboral satisfactorio, que favorece la identificación de los trabajadores con el proyecto empresarial, lo cual repercute en la productividad y calidad del trabajo y con ello en la efectividad de la gestión empresarial.

---

**Capítulo II.** Procedimiento para la evaluación de la comunicación interna en el “Hotel Club Tropical” de la Cadena Hotelera Islazul.

En este capítulo se describe el procedimiento propuesto según sus fases, etapas y pasos. Se especifican los métodos y técnicas para el diagnóstico de la comunicación interna en la entidad objeto de estudio y se exponen los antecedentes de dicho procedimiento.

### 2.1. Antecedentes del procedimiento.

Afirma Napuri (2007) citado por García (2017) 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 por García (2017) “medir ayuda a demostrar con mayor o menor exactitud que lo que se invierte en comunicación se traduce en beneficios para la organización”. Hace referencia no solo al conocimiento de las técnicas y los métodos de medición existentes y a su aplicación sino, principalmente, al desarrollo de una actitud tendente a que las decisiones estén basadas primero en hechos y en datos antes que en la intuición y la experiencia.

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 (López, 2009).

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).

---

Establecer un procedimiento para la mejora de la comunicación interna en las organizaciones empresariales requiere de un diagnóstico del proceso de comunicación interna, este debe reconocer el tipo de comunicación predominante, los canales más usados, el uso de los mensajes y su planificación, funciones de la comunicación en la empresa, criterios sobre la retroalimentación, flujos de comunicación, sistemas de comunicación formal e informal y el grado de implicación de los trabajadores con la empresa (García, 2017).

El diagnóstico es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales (Valls et al., 2007 citado en López, 2009) por lo que es necesario conceptualizar los indicadores o variables a medir: calidad del mensaje como conjunto de cualidades, características o atributos que debe poseer el mensaje: simple, claro, interesante, reiterativo, permanente, creíble, congruente, organizado, breve, preciso y oportuno (Jaquinet, 2002 citado en López, 2009); efectividad en la comunicación: cantidad y calidad de lo que se recibe (Acosta, 2002 citado por López, 2009).

Según Monteagudo (2012) citado por Herrera (2014): “un procedimiento para trazar una estrategia de comunicación institucional debe contar con las fases: análisis estratégico; planeación y estructuración; supervisión y ajuste, las cuales integran a un conjunto de etapas encaminadas a la caracterización de la empresa objeto de estudio y su entorno, la realización de un diagnóstico que refleje la situación real de la comunicación institucional, la fijación de un conjunto de objetivos de manera general y de las bases de la estrategia a implementar, la instrumentación de un programa de acciones, y por último la evaluación y retroalimentación”

Barbosa y Carvajal (2013) citado por Herrera (2014), desarrollan un procedimiento para empresas en perfeccionamiento empresarial que se compone de tres fases con sus respectivas etapas: una primera fase llamada análisis estratégico que abarca tres etapas donde se realiza la caracterización de la empresa, se formula un equipo de trabajo y se realiza un diagnóstico de la comunicación institucional; una segunda, que incluye la gestión de la comunicación donde se diseña un

Manual de Gestión de la Comunicación, se realiza la elaboración del Manual de Gestión Corporativa y se propone un plan de acciones; la última fase comprende el control y la retroalimentación donde se evalúa el cumplimiento de las acciones realizadas y se monitorea la evolución de la comunicación según el diagnóstico.

El procedimiento propuesto por la autora de la presente investigación su nutre de: López (2009); López Ysa (2009); Rodríguez (2010); Cobiellas (2012), 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 (2012), Queris (2012) y Herrera (2014) la autora de esta investigación realiza un estudio comparativo de las fases, etapas y pasos consultados 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-pasos<sup>11</sup>, y posteriormente se hace el análisis de la misma. Para tal fin se seleccionan 15 variables, que se muestran a continuación en el cuadro 2.1. 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.

---

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

Cuadro 2.1. Análisis de las etapas-pasos en las metodologías consultadas.

Etapas-pasos	Autores					
	Cobiellas (2012)	Queris (2012)	López (2009)	Herrera (2014)	Rodríguez (2010)	López Ysa (2009)
Caracterización general de la empresa	I	PI	I	I	I	I
Concientización del personal	PI	PI	PI	PI	I	I
Selección del grupo de especialistas o expertos	PI	NI	I	NI	I	NI
Formación del equipo de trabajo	NI	NI	PI	I	I	NI
Selección de las áreas a investigar	PI	PI	I	I	PI	I
Determinación de las dimensiones e indicadores	PI	PI	I	NI	PI	I
Evaluación general de la comunicación e información en el Sistema de Control Interno	I	I	NI	NI	NI	NI
Prueba Piloto	NI	I	I	NI	I	NI
Diagnóstico del estado actual	I	PI	I	I	I	I
Diseño de estrategias	PI	PI	I	I	I	I
Retroalimentación de los resultados	I	I	I	I	I	I
Perfeccionamiento del modelo según los resultados del diagnóstico	NI	NI	NI	I	NI	I
Diseño Manual de Gestión de la Comunicación	NI	PI	NI	I	NI	NI
Diseño Estrategia de Comunicación	I	NI	PI	NI	NI	PI
Diseño Manual de Identidad Corporativa	NI	PI	NI	I	NI	NI

Fuente: Elaboración propia.

Con este análisis (cuadro 2.1) se identifican los grupos homogéneos a partir de los procedimientos analizados, donde se aprecian el tratamiento explícito o implícito de la variable (etapas-pasos). 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 2.2).

Cuadro 2.2. 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 2.3).

Cuadro 2.3. Análisis de las fases aplicadas en las metodologías consultadas.

Fases aplicadas en las metodologías consultadas	Autores					
	Cobiellas (2012)	Queris (2012)	López (2009)	Herrera (2014)	Rodríguez (2010)	López Ysa (2009)
Introducción	I	I	PI	I	I	I
Implementación	I	PI	I	I	I	I
Salida	I	PI	I	I	I	PI
Evaluación y monitoreo	I	I	I	I	PI	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 2.4).

Cuadro 2.4. 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 2.4; 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, implementación, salida y evaluación y monitoreo.

---

2.2. Métodos, técnicas y herramientas para el diagnóstico de la comunicación interna en el Hotel Club Tropical.

En este epígrafe se describen las técnicas y herramientas empleadas en la investigación para la obtención de los resultados, tomando como base los criterios de Sampieri, Fernández y Baptista (1998) y G. Dihigo (20--).

1. 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.

1.2. 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.

2. Análisis de la documentación.

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.

3. Observación científica.

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 3 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).

Observación: 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 4).

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 <sup>12</sup>.

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 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 Cronbach.

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

Descripción: el alfa de Cronbach es un estadígrafo que se utiliza para medir la fiabilidad a través del paquete estadístico SPSS.

---

<sup>12</sup> 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>.

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 5).

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 Pareto<sup>13</sup> 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 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

---

<sup>13</sup> 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.”

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 ( ) (enum número erar 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 Efecto<sup>14</sup> (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.
- 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

---

14 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.

información de causas en un espacio compacto. Su uso ayuda a los equipos a pasar de opiniones a teorías comprobables.

Muestra: grupo de trabajo.

2.2.1. 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 Hernández 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 ≈ 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).

### 2.3. Descripción de las fases y etapas del procedimiento.

El procedimiento que se propone (figura 2.1.) 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)<sup>15</sup>.
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 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 (2008 y 2017) , 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 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.

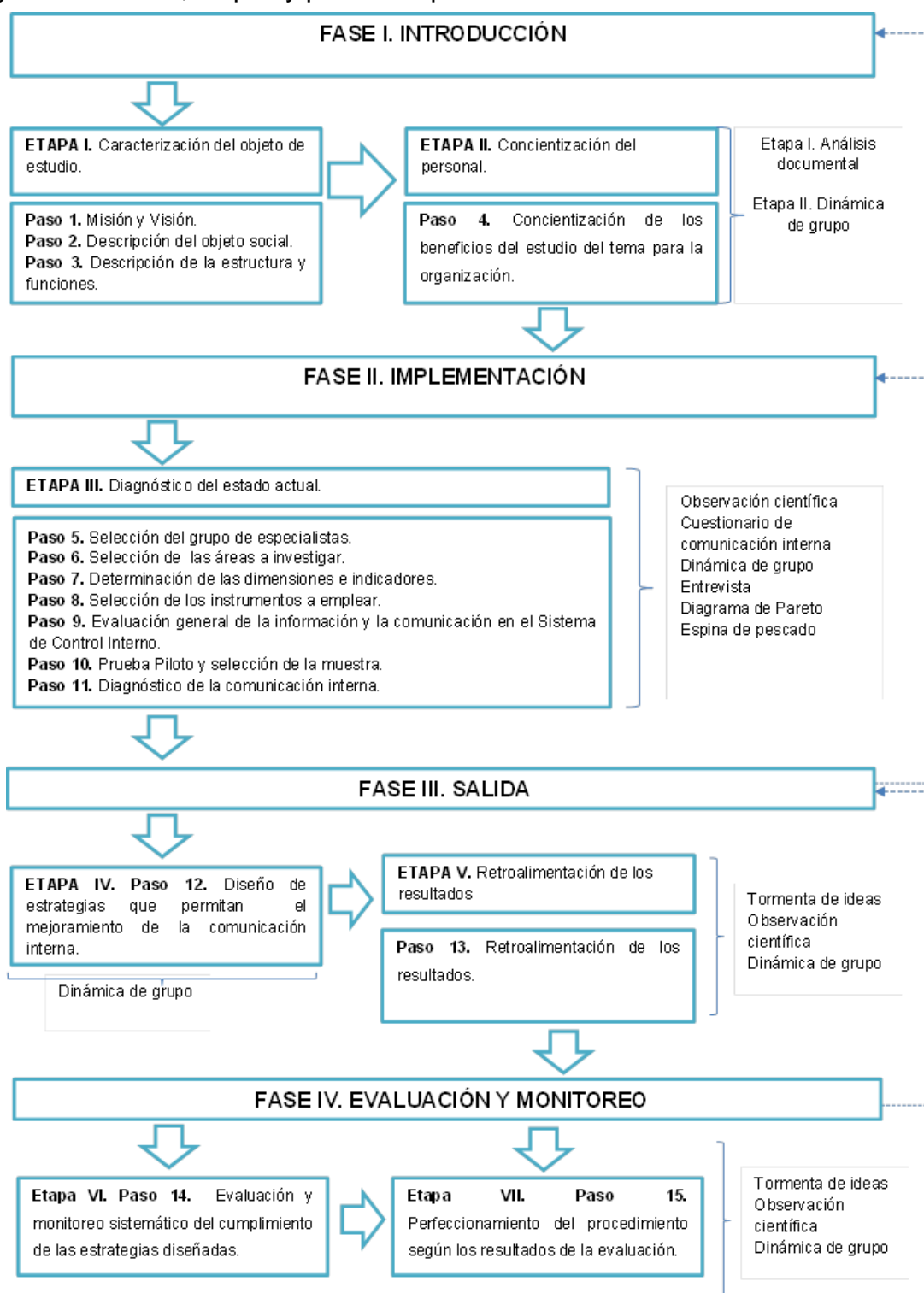
El procedimiento consta de cuatro fases, siete etapas y quince pasos distribuidos por cada una de las fases mencionadas anteriormente.

---

<sup>15</sup> Estos enfoques se abordaron en el capítulo I, epígrafe 1.2, de la presente investigación.



Figura 2.1. Fases, etapas y pasos del procedimiento.



Fuente. Elaboración propia.

---

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.

Primera Fase. Introducción.

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 y Técnicas: 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 y Técnicas: 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 al diagnóstico de la comunicación interna a través de la siguiente fase:

Segunda Fase. Implementación.

Esta fase tiene como objetivo diagnosticar de la comunicación interna según las dimensiones e indicadores identificados. Se emplea para ello un grupo de técnicas y herramientas y se cuenta con la participación de un grupo de especialistas que contribuyen a través de sus criterios a la evaluación de dicho proceso.

La etapa III (diagnóstico del estado actual) 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 y Técnicas: 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 y Técnicas: 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 y Técnicas: análisis documental, observación científica.

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 y Técnicas: cuestionario de comunicación, dinámica de grupo, observación científica, entrevista, diagrama de Pareto y Espina de Pescado.

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

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 interno.

Métodos y Técnicas: 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 y Técnicas: cuestionario de comunicación, 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 y Técnicas: cuestionario de comunicación, observación, dinámica de grupo, entrevista, Espina de Pescado, paquete estadístico SPSS, diagrama de Pareto, mediana, percentiles, validez de constructo (análisis factorial), fiabilidad por alfa de Cronbach, y análisis documental.

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

La segunda fase permitió 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: salida. A su vez, se presentan los resultados de este estudio al Consejo de Dirección ampliado como ejercicio de retroalimentación.

Tercera Fase. Salida.

Etapa IV. 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 y Técnicas: dinámicas de grupo.

Muestra: Consejo de Dirección ampliado.

Etapa V. 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 y Técnicas: 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.

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 y Técnicas: recopilación de información y procesamiento de datos estadísticos.

---

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 VI, paso 14) que pudiera incidir en la efectividad del proceso comunicativo interno, se procede a diseñar una nueva estrategia (etapa IV, paso 12) que contribuya a revertir este comportamiento desfavorable y su posterior retroalimentación de los resultados (etapa V, paso 13). De este modo se perfeccionará el procedimiento (etapa VII, paso 15) a partir de los resultados derivados de su evaluación.

Si durante la fase III (salida) 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 etapa II (implementación).

El investigador, o el personal que aplicará el procedimiento, durante la ejecución de la fase III (salida), 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, 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.

Conclusiones parciales:

1. El procedimiento propuesto consta de cuatro fases, siete etapas y quince pasos que permiten la ejecución, evaluación y monitoreo de un grupo de acciones, derivadas del diagnóstico de la comunicación interna, y dirigidas hacia el público interno, considerando para todo ello, los documentos regulatorios cubanos que abordan la comunicación interna y el empleo de métodos y técnicas científicas.
2. La implementación de acciones de comunicación que consideren las necesidades y expectativas de los miembros de la empresa, favorece a generar conductas positivas orientadas a la integración interna, así como a asegurar espacios para la retroalimentación y participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.



**Capítulo III.** Resultados del procedimiento para la evaluación de la comunicación interna en el “Hotel Club Tropical” de la Cadena Hotelera Islazul.

El presente capítulo muestra los resultados de la aplicación del procedimiento, para lo cual se utilizarán métodos, técnicas y herramientas de la investigación científica, que logren medir y relacionar las dimensiones e indicadores de forma consolidada. Así como la propuesta de un grupo de estrategias que permiten el desarrollo de una efectiva comunicación interna.

### 3.1. Resultados de la aplicación del procedimiento propuesto.

Fase I. Introducción.

Etapa I. Caracterización del objeto de estudio.

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”.

Paso 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 7 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 DAFO<sup>16</sup>, 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.

---

16 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.

---

Paso 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.
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.

Paso 3. Descripción de la estructura y funciones.

El Complejo muestra una estructura organizativa como se observa en el organigrama del anexo 6. 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. 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 y cuenta con 12 técnicos, 72 de servicios generales, 2 obreros y 5 cuadros (tabla 3.1). Las categorías ocupacionales y el nivel escolar de los trabajadores del Complejo se muestran en el anexo 8.

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.

Tabla 3.1: Distribución de los trabajadores por áreas 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.

#### Etapa II. Concientización del personal.

Paso 4. Concientización de los beneficios del estudio del tema para la organización.

En el Hotel Club Tropical, a partir del trabajo intencionado con el Consejo de Dirección ampliado, se creó un clima adecuado para la implementación de los métodos y técnicas científicas que arrojaran resultados verídicos en la investigación.

Para alcanzar los niveles de concientización esperados, fue preciso indagar acerca de los conocimientos previos y expectativas del Consejo de Dirección ampliado. Se trató de avanzar partiendo de lo que dominaban para posteriormente llegar al objetivo fijado, de este modo, adaptar el proceso a los destinatarios reales de la investigación, para que se facilitara el desarrollo óptimo de este estudio y a su vez, lograr un clima adecuado para la implementación de estos métodos y técnicas científicas.

La investigadora veló por potenciar un clima de interacción positivo que favoreciera las relaciones empáticas y de cooperación, facilitando el flujo en la

comunicación y la investigación. Para ello se hizo uso de las técnicas grupales de expectativas.

Fase II. Implementación.

Etapas III. Diagnóstico del estado actual.

Paso 5. Selección del grupo de especialistas.

El grupo de especialistas se conforma de un equipo de trabajo interdisciplinario, compuesto por 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 del investigador 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.

En este paso se realiza una presentación inicial del investigador a los trabajadores de la entidad, se explica en qué consiste la investigación. Se aplican distintas dinámicas de grupo, con el objetivo de crear una atmósfera agradable de trabajo, donde exista la mutua comprensión y aceptación, la integración y el logro de la cohesión grupal, propiciando la creación de un ambiente fraterno y de confianza.

Entre las dinámicas empleadas, se encuentran la presentación subjetiva, la cual constituye una variación de la presentación por parejas, donde se sigue el mismo procedimiento, con la variante de que cada persona se compara a un animal o cosa que identifica de alguna manera rasgos de su personalidad y explicar por qué realiza tal comparación. Se explica posteriormente su nombre, años de experiencia y cargo ocupacional.

Posteriormente se trabaja con una técnica denominada expectativas, a través de la cual se le solicita al grupo que respondan individualmente a las siguientes preguntas:

"Con respecto a mi trabajo":

1- ¿Qué deseo saber mejor?

2- ¿Qué deseo hacer mejor?

3- ¿Qué provoca en mí sentimientos desagradables?

“Con respecto a la investigación”

¿Me motiva el tema?

¿Cuánto conozco de él? (clasifique en una escala de 1 a 5, donde 1 es *no conozco* y 5 es *conozco suficiente*)

¿Cuál de mis compañeros creo es un especialista?

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 exploratoria (G. Dihigo, 20--) 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.

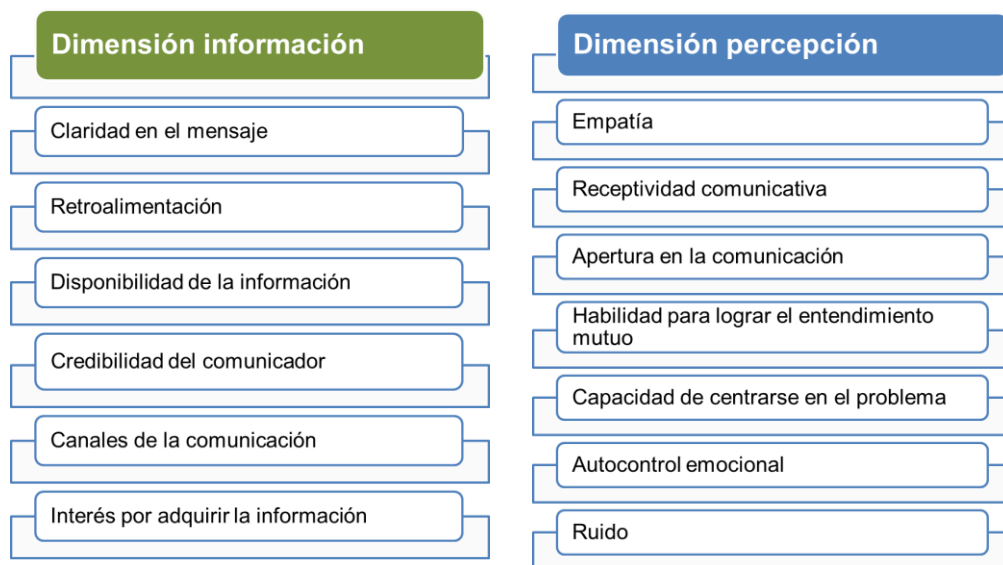
Paso 6. Selección de las áreas a investigar.

Para seleccionar los procesos a investigar se utilizó el criterio de los once especialistas seleccionados con anterioridad. Como técnica científica se empleó la tormenta de ideas o brainstorming<sup>17</sup>, lo que permitió que los especialistas pudieran elegir las áreas más significativas a investigar en el Hotel, arrojando como resultado el estudio de la comunicación interna en las áreas de: Dirección y Economía, Recepción Hotelera, Ama de Llaves, Servicios Gastronómicos, Cocina, Recreación, Mantenimiento y Seguridad y Protección.

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

Para determinar las dimensiones e indicadores a medir en la variable comunicación interna, la autora de la investigación trabajó con expertos a través de cuatro rondas, donde se pudo determinar las dimensiones e indicadores a emplear en el diagnóstico de la comunicación interna. Estos estudios se llevaron a cabo en 2017 y 2008 por dicha autora. Como resultado, se proponen dos dimensiones (perceptiva e informativa) y un conjunto indicadores que se detallan a continuación en la Figura 3.1.

Figura 3.1. Dimensiones e indicadores de la comunicación interna.



Fuente: Elaboración propia.

<sup>17</sup> Terminología en idioma inglés que se traduce como tormenta de ideas.

---

Paso 8. Selección de los instrumentos a emplear.

Las técnicas y herramientas a emplear son expuestas en el capítulo II, epígrafe 2.2. Dentro de ellas se destacan: dinámicas de grupo, análisis documental, observación científica, cuestionario de comunicación, paquete estadístico SPSS versión 17.0, entrevista, diagrama de Pareto y diagrama de Causa y Efecto.

Paso 9. Evaluación general de la información y la comunicación en el Sistema de Control Interno.

La Guía de autocontrol interno fue respondida por el Comité de Prevención y Control del Hotel. Se evaluaron 25 elementos, relacionados con las normas definidas para el componente Información y comunicación del Sistema de Control Interno. Del total de aspectos evaluados, Sí se cumplen el 60%, se cumplen parcialmente el 28% y No se cumple el 12% (anexo 9).

Paso 10. Ejecución de la prueba piloto y selección de la muestra.

Se realiza una prueba piloto que permite determinar la fiabilidad y validez de los instrumentos diseñados o seleccionados. 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 los trabajadores de las áreas a investigar. 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 10).

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. 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 3.2. 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.

Paso 11. Diagnóstico de la comunicación interna: se entrevistó a 75 trabajadores distribuidos según la tabla 3.2 quienes constituyen un personal estable donde el 80% de ellos labora hace más de 10 años en el centro. Las respuestas a las preguntas de la entrevista se pueden apreciar en el anexo 11. A continuación se pueden apreciar los resultados de modo general, que se derivan de la observación científica y la entrevista:

El promedio de participaciones en las reuniones convocadas por el Hotel es de 50% del total de trabajadores, existen trabajadores que no se pueden incorporar

debido a las exigencias propias del servicio en el que laboran. Para mantener niveles elevados en la calidad de los servicios prestados se hace necesario no detener los procesos del Hotel, por lo cual es poco frecuente encontrar al 100% de los trabajadores en reuniones. Dentro del 50% analizado, la participación de los jefes es aproximadamente el 15%, el resto es representado por subordinados lo cual se considera favorable en el objeto de estudio práctico.

Las intervenciones de mayor duración son representadas por los jefes, y son quienes inician la comunicación principalmente. Se observa que algunos subordinados nunca participan en las intervenciones. El clima imperante es el clima autoritario, con predominio de la comunicación descendente. Se aceptan las opiniones diferentes, y se respeta la palabra dada aunque debe incrementarse el diálogo entre jefes y subordinados.

Los temas que se abordan durante las reuniones están en función de elevar los niveles de calidad de los procesos estratégicos. La comunicación interna aunque se aborda indirectamente durante las reuniones, no se reconoce como una variable clave en el logro de las metas empresariales.

Las temáticas principales que se analizan, por parte de la Dirección, se relacionan con prestar buen servicio al cliente lo cual constituye el objetivo principal de la instalación turística, se le da un gran peso a las labores de mantenimiento, alojamiento y las relaciones públicas. De modo general, sí se trata el proceso comunicativo dirigido al cliente externo (turista) pero insuficiente hacia el cliente interno (trabajadores del Hotel).

Los trabajadores participan en posición de sentado, de pie, y atendiendo en su gran mayoría, aunque con los brazos fundamentalmente cruzados, señal de distanciamiento físico. 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.

La mayoría de los trabajadores coinciden en que los jefes manejan mayor información que los subordinados, aunque la autora de la presente investigación pudo apreciar que los subordinados manejan ciertas informaciones desconocidas por sus superiores.

Existe un exceso de solicitudes de información, sobre todo de los mandos superiores, en detrimento de la información interna. No existe un mecanismo para realizar la evaluación y posterior perfeccionamiento de la variable comunicación interna en el Hotel.

De modo general, están establecidos los canales formales de comunicación, los cuales son asegurados por la alta dirección en toda la estructura de la organización. Sin embargo, los medios de comunicación disponibles no se explotan eficientemente, se requiere de la implementación de más espacios o medios informativos que permitan conocer y debatir acerca de los resultados de la gestión empresarial, lo cual limita el aporte de los trabajadores al proceso de toma de decisiones.

De modo específico, partiendo de los indicadores propuestos para el estudio y a partir de la observación científica y la entrevista, se pudieron apreciar los siguientes resultados:

1. Claridad en el mensaje:

La mayoría de las informaciones que se transmiten en el Hotel son claras y precisas. No se distorsiona con frecuencia la información: solo en pocas ocasiones los mensajes se han distorsionado en los niveles más bajos de la escala de mando.

2. Retroalimentación<sup>18</sup>:

Este concepto se maneja con claridad por toda la entidad, pero existen problemas con el indicador cuando es analizado a profundidad.

---

18 Retroalimentación, conceptualizándola como: verificar que la otra parte haya comprendido el mensaje que se desea transmitir (Roldán, 2008).

Muchas veces los superiores piensan que las informaciones que transmiten van a ser comprendidas por los subordinados, y no se verifica tal comprensión, por lo que el mensaje no llega a su destino final o se transmite una información errónea de trabajador a trabajador.

Algunos trabajadores, al recibir el mensaje, prestan más atención a lo que deben hacer que al contenido del mensaje en sí mismo. Como consecuencia, no reciben la información que se intentó transmitir inicialmente. En estos casos se descuida la retroalimentación como parte de todo el proceso, puesto que no se verifica la adecuada recepción de la información por la otra parte involucrada.

En el Hotel, existen espacios donde los trabajadores tienen la oportunidad de retroalimentarse: reuniones departamentales, reuniones de afiliados, otras vías informales, departamento de calidad, entre otros.

### 3. Disponibilidad de la información:

Los mensajes que reciben la mayoría de los trabajadores son suficientes, en algunas ocasiones las informaciones llegan con rapidez.

Uno de los problemas fundamentales detectados en este indicador y que afecta al Hotel actualmente es que algunas informaciones se transmiten y no llegan a todas las áreas, hay cambios que no se informan y los trabajadores deben buscar las informaciones en ocasiones. Esto se debe a varias causas, entre ellas a que los jefes inmediatos no informan a los subordinados las informaciones que estos necesitan conocer o que algunas personas creen que ciertas informaciones no son necesarias transmitirlas y esto causa, a veces, una desinformación a nivel colectivo.

### 4. Credibilidad del comunicador (confianza que inspira el que comunica):

Los superiores inspiran confianza y son abiertos al trato con los demás, aunque algunos trabajadores de niveles inferiores en la escala de mando se limitan a plantear sus problemas.

Todas las inquietudes son comunicadas y no existen dificultades para elevar los planteamientos a los superiores, cada criterio es atendido y respondido en su momento, pudiendo existir o no la solución.

#### 5. Canales de la comunicación:

Se trató anteriormente de modo general. No existen problemas significativos con el indicador.

#### 6. Interés por adquirir información:

Las personas se interesan por las informaciones que les sean más útiles o de mayor interés que le permitan llevar a cabo su trabajo tales como los indicadores económicos, planes de trabajo individual, entre otros. Las informaciones que no tienen directamente que ver con quienes la reciben, resultan poco importantes y no se les presta atención, o simplemente no se transmiten.

Algunos trabajadores plantean que causas como el estrés laboral al que están sometidos dada la gran carga de trabajo diaria, no les permite prestar atención a todo lo que se dice. Sin embargo, otros, con mayor carga de trabajo, se muestran atentos y receptivos a las informaciones que se brindan. La mayoría sí coincide en que tienen un excesivo contenido de trabajo que incide sobre su desempeño comunicativo.

#### 7. Ruido:

Existen con frecuencia interrupciones que impiden comunicarse con efectividad tales como presencia de rumores en la comunicación.

Diagnóstico del proceso comunicativo interno a través del cuestionario de comunicación (anexo 4).

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 12).

A continuación se realiza el análisis de la mediana y los percentiles en la muestra seleccionada para la investigación (anexo 13), se destacan 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 4), 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: 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.

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 Hospital.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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. Si se tiene como resultado, por ejemplo, que los trabajadores sienten que a veces sus compañeros se interesan por las informaciones les hacen llegar, puede indicar que existen momentos en ellos sienten que sus compañeros no se interesan, y esto constituye en sí, un problema al cual dar solución. Es por ello que la investigadora se auxilió de otros métodos y técnicas científicas tales como la observación y la entrevista para tener un criterio más completo acerca del estado de cada indicador.

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 y el cuestionario de comunicación. La autora realizó una tabla resumen (tabla 3.3) 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 3.5. Ordenamiento de las deficiencias detectadas según el nivel de importancia asignado por los especialistas.

No.	Deficiencia	Fr.	Total (%)	Acumulado (%)
18	No existe un mecanismo para realizar la evaluación y posterior perfeccionamiento de la variable comunicación interna en el Hotel	11	9	9
7	Existe un exceso de solicitudes de información, sobre todo de los mandos superiores, en detrimento de la información interna	9	7	16
8	Los medios de comunicación disponibles no se explotan eficientemente, lo cual limita el aporte de los trabajadores al proceso de toma de decisiones	9	7	22
9	No se verifica la adecuada recepción de la información por las partes involucradas en dicho proceso	9	7	29
6	Excesivo contenido de trabajo que incide sobre el desempeño comunicativo	8	6	36
12	Existen con frecuencia interrupciones que impiden comunicarse con efectividad tales como presencia de rumores en la comunicación.	8	6	42
13	Más del 40 % de los encuestados 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 (empatía)	8	6	48
2	El diálogo entre jefes y subordinados debe incrementarse	7	5	53
3	La comunicación interna aunque se aborda indirectamente durante las reuniones, no se reconoce como una variable clave en el logro de las metas empresariales	7	5	59
4	Los jefes manejan mayor información que los subordinados	7	5	64
10	El mensaje transmitido no llega a su destino final o se transmite de modo erróneo de trabajador a trabajador	7	5	70
14	Los trabajadores dan muestras de resolver sus problemas atacando a las personas implicadas (capacidad de centrarse en el problema)	7	5	75
15	El 56% de los trabajadores opinan que nunca los participan en la toma de decisiones en el Hotel	7	5	81
16	Las personas, en ocasiones, no son capaces de controlar sus emociones en el trato con los demás (autocontrol emocional)	6	5	85
1	Algunos subordinados nunca intervienen las reuniones	5	4	89
5	Los subordinados manejan ciertas informaciones desconocidas por sus superiores	5	4	93
11	Los jefes inmediatos no informan a los subordinados las informaciones que necesitan conocer	5	4	97
17	El estrés laboral incide en la efectividad de la retroalimentación	4	3	100
		129	100	

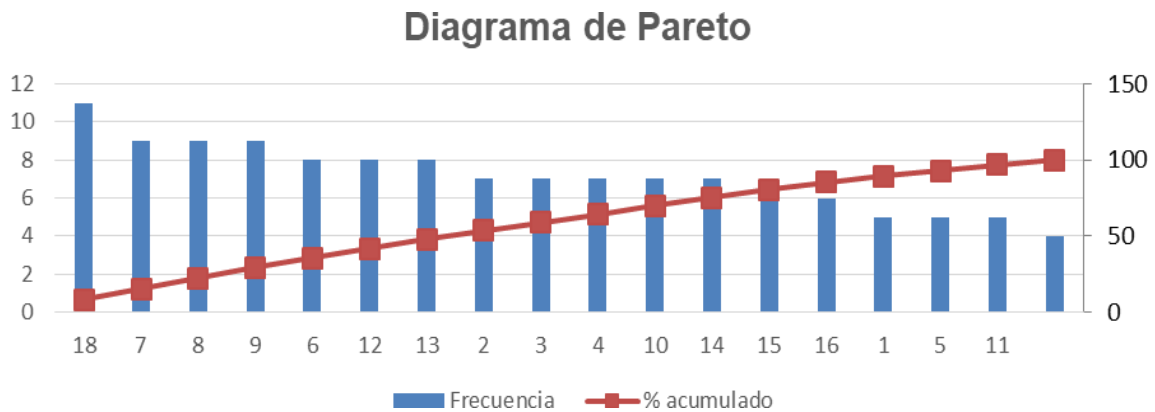
Fuente: Elaboración propia.

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 3.3, representan la cantidad de especialistas que coinciden con el orden de prioridad de cada una de ellas.

La aplicación del Diagrama de Pareto (gráfico 3.1), recoge las deficiencias clasificadas según “poco vitales”:

Gráfico 3.1. Representación gráfica del Diagrama de Pareto.

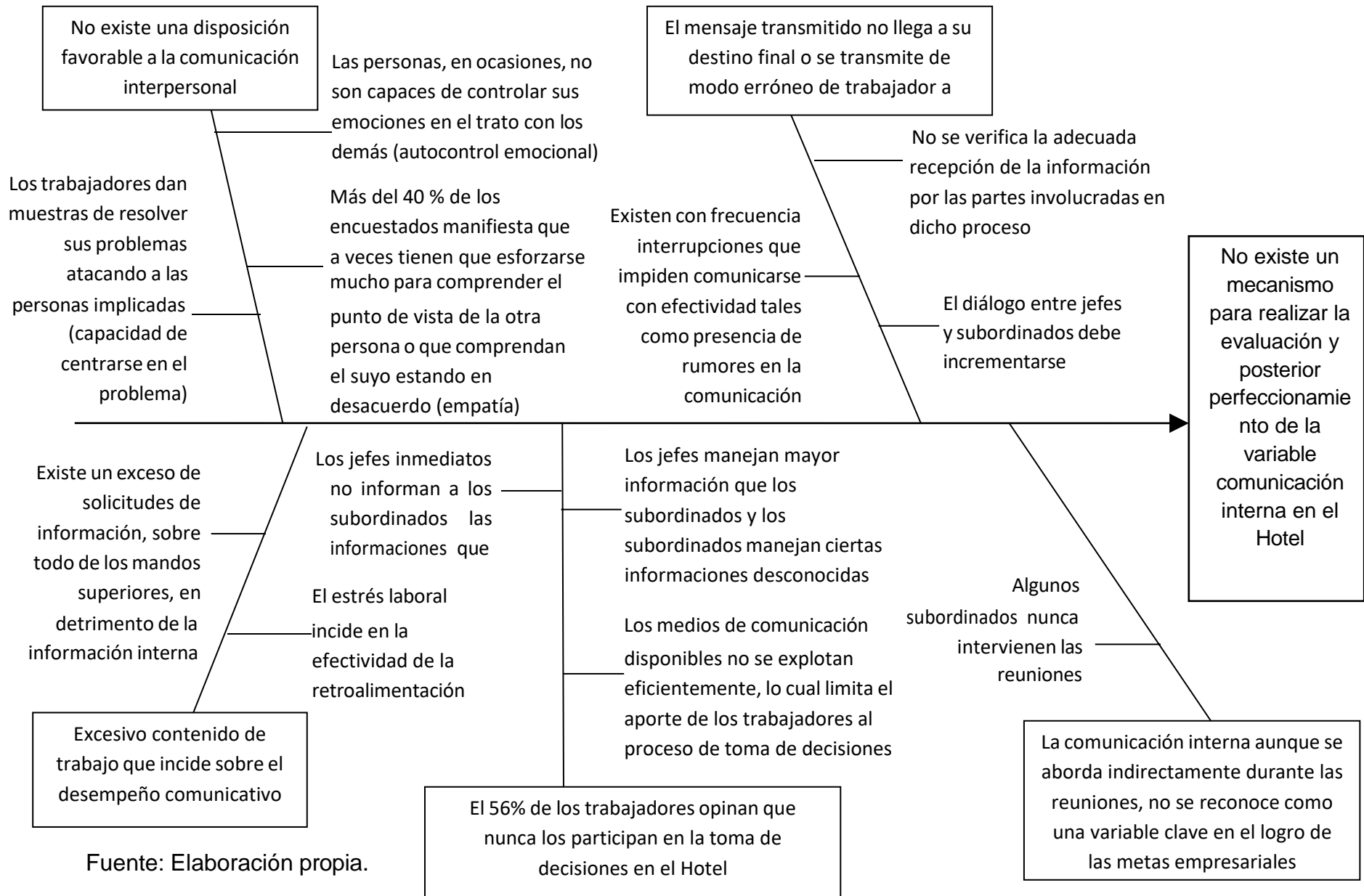


Fuente: Elaboración propia.

Una vez elaborado el Diagrama de Pareto la autora de esta investigación pudo detectar que existen tres causas fundamentales que representan un 22% del total, y dan lugar al 78% de las causas restantes: 1-no existe un mecanismo para realizar la evaluación y posterior perfeccionamiento de la variable comunicación interna en el Hotel; 2- Existe un exceso de solicitudes de información, sobre todo de los mandos superiores, en detrimento de la información interna y 3- Los medios de comunicación disponibles no se explotan eficientemente, lo cual limita el aporte de los trabajadores al proceso de toma de decisiones. Esto indica que si la empresa se dirige a trabajar en este sentido las restantes deficiencias pueden ser eliminadas.

A continuación, en la figura 3.4, se muestra en un diagrama Causa-Efecto o Espina de Pescado, que aún a las deficiencias detectadas con anterioridad, y tomando en consideración como la cabeza de esta espina, la deficiencia con mayor frecuencia relativa sustentada en el criterio de especialistas: no existe un mecanismo para realizar la evaluación y posterior perfeccionamiento de la variable comunicación interna en el Hotel.

**Figura 3.2. Diagrama causa-efecto o Espina de Pescado.**



Fuente: Elaboración propia.

Etapa IV. Paso 12. Diseño de estrategias que permitan el mejoramiento de la comunicación interna.

En correspondencia con el resultado del diagnóstico efectuado, se proponen acciones que contribuirán al mejoramiento del proceso de comunicación interna. El Plan de acción propuesto abarca un conjunto de tareas y actividades con vistas a implantar una estrategia de comunicación con una visión futura de tres a cinco años. Será de fácil implementación debido a que esta investigación surge como necesidad de la empresa, por lo que los trabajadores prestarán un mayor interés, tendrán buena disposición y colaborarán en la implementación de las acciones correctivas.

Las estrategias propuestas deberán contribuir a la mejora el proceso comunicativo interno, una mayor integración entre las diferentes áreas de la empresa y las entidades políticas y administrativas en la consecución de los objetivos organizacionales y la prestación de los servicios, favoreciendo en gran medida el sentido de pertenencia de los trabajadores.

Tabla 3.6. Plan de mejoras a partir de las deficiencias detectadas en el proceso comunicativo interno

No.	Objetivo	Acción/ Estrategia	Responsable	Fecha de cumplimiento
1	Evaluar los procesos de comunicación que tienen lugar en el interior de la institución y su efectividad.	Instrumentar el sistema de diagnóstico de la comunicación interna que permita la evaluación sistemática del proceso de comunicación.	Consejo de Dirección	Anual
2	Propiciar un adecuado ambiente laboral.	Actualizar los murales con informaciones que sean de interés para los trabajadores.	Consejo de Dirección y Sindicato	Permanente
3		Convocar reuniones con los trabajadores para asegurar la divulgación de los compromisos de la empresa y conocer los criterios.	Director General y Adjunto, Director de Recursos Humanos y Sindicato	Semestral

4	Propiciar un adecuado ambiente laboral	Chequear y divulgar los resultados obtenidos en el periodo.	Director General y Director Adjunto	Mensual
5		Desarrollar actividades conjuntas con los trabajadores para potenciar la mejora de las relaciones interdepartamentales, donde se expongan inquietudes y sugerencias para mejorar la comunicación organizacional, el clima y cultura de la organización.	Consejo de Dirección, Sindicato, PCC, Trabajadores	Mensual
6		Desarrollar actividades culturales, deportivas, recreativas entre las áreas; la realización de actividades colectivas como: cumpleaños, visitas a la playa, a museos; cuyo objetivo sea incrementar el acervo cultural y la unidad de los colectivos.		Trimestral
7	Determinar las necesidades de aprendizaje de los directivos y de todo el personal.	Una vez identificadas las necesidades de capacitación sobre temas de la comunicación, incluir estas necesidades en el plan de capacitación de trabajadores y directivos.	Director de Recursos Humanos y Capacitadora	Anual
8		Organizar cursos internos que traten especialmente la importancia e influencia de una acertada comunicación en el desempeño organizacional.		Trimestral
9		Realizar eventos científicos a nivel de centro, provincial y nacional en los que se incluya el tema.		Anual
10	Fomentar la participación de los trabajadores en la solución de problemas tanto internos como externos y el desarrollo de una retroalimentación sistemática.	Creación del buzón de ideas: la forma despersonalizada de este medio permite conocer opiniones de los trabajadores. La organización deberá enunciar el tema sobre el que quiere indagar, ejemplo: condiciones del puesto de trabajo, calidad de los servicios, estado de la comunicación interna, celebración de actividades festivas.	Director General, Director Adjunto y Sindicato	Permanente

11	Fomentar la participación de los trabajadores en la solución de problemas tanto internos como externos y el desarrollo de una retroalimentación sistemática.	Divulgar con rapidez por vía correo electrónico los acuerdos tomados en los Consejos de Dirección y que este medio sirva para que los trabajadores expresen sus criterios al respecto.	Director General, Director Adjunto y Sindicato	Permanente
12		Crear en la Intranet un espacio donde se expongan las ideas sobre decisiones a tomar y que todos los trabajadores puedan acceder a este y exponer sus consideraciones.		
13	Aumentar la motivación de los trabajadores y que estos se sientan identificados con la empresa.	Felicitar en cada matutino a los trabajadores que estén cumpliendo aniversario esa semana.	Director General y Director Adjunto	Semanal
14		Realizar reconocimientos públicos por el trabajo bien hecho a través de cartas personalizadas, correo electrónico, anuncios en el mural, mítines y contacto personal.		
15		Hacer partícipe a todos los trabajadores sobre los resultados y nivel de satisfacción del cliente después de haber finalizado una actividad, a través del correo electrónico, reuniones, asambleas.		

Fuente: Elaboración propia.

Una vez definido el plan de mejoras, su implantación requiere además que la Dirección apruebe el plan propuesto en interacción directa con todos los trabajadores, reflexionando sobre las posibles resistencias al cambio y las acciones a adoptar para contrarrestarlas, entre las que se pueden citar las siguientes:

1. Comunicar y hacer partícipes a las personas que se verán implicadas en la puesta en práctica de las mejoras.
2. Ofrecer la formación y el adiestramiento necesarios.
3. Escoger el momento adecuado.
4. Desarrollar una implantación de mejoras progresivas, procurando iniciar esta con las personas más receptivas y con las de más prestigio entre sus compañeros.



Posteriormente se procedió a presentar a los trabajadores del centro, en Sesión Plenaria, el informe final al Consejo de Dirección del Hotel Club Tropical con los resultados arrojados durante la investigación y que están contenidos en el presente trabajo investigativo, dando cumplimiento a la etapa V (retroalimentación de los resultados) y paso 13: retroalimentación de los resultados de la investigación a la Dirección de la entidad.

La implementación de la investigación y propuesta de mejoras es reciente, por lo que no se consideró factible evaluarla a pesar de que sí se aprobó el plan de mejoras por el Consejo de Dirección y se está poniendo en vigor. Debido a que lograr cambios de actitud y comportamientos requiere de un mediano plazo y constancia e intencionalidad en la acción, los impactos de esta investigación en la comunicación interna no son medibles a corto plazo.

En diciembre/2019, se dará parcial cumplimiento a la fase IV: evaluación y monitoreo, monitoreando parcialmente la efectividad del proceso comunicativo interno a través de las acciones de seguimiento y control implementadas.

Conclusiones del capítulo:

1. La aplicación de métodos y técnicas científicas permitió detectar que la deficiencia primordial existente en el objeto de estudio práctico es que no existe un mecanismo para realizar la evaluación de la comunicación interna.
2. El programa de mejoras que se propone, pretende consolidar la cultura empresarial, capacitar a los directivos sobre temas de comunicación, propiciar la permanente comunicación entre las áreas y estas con la dirección, lograr una mayor participación de los trabajadores en la solución de problemas y en el proceso de toma de decisiones.

Conclusiones generales:

1. El análisis de los fundamentos teóricos-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. Se obtiene un procedimiento documentado, 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 y técnicas científicas.
3. La aplicación del procedimiento en el Hotel Club Tropical, arrojó que dentro de las deficiencias principales existentes en el objeto de estudio práctico, se encuentran las siguientes: no existe un mecanismo para realizar la evaluación y posterior perfeccionamiento de la variable comunicación interna en el Hotel; existe un exceso de solicitudes de información, sobre todo de los mandos superiores, en detrimento de la información interna y los medios de comunicación disponibles no se explotan eficientemente, lo cual limita el aporte de los trabajadores al proceso de toma de decisiones. A su vez se identifican otras quince posibles causas y se proponen un grupo de acciones con el propósito de revertir la situación existente.
4. Las acciones diseñadas están encaminadas a la consolidación de la cultura empresarial, la capacitación de los directivos sobre temas de comunicación, el incentivo hacia la permanente comunicación entre las áreas y estas con la dirección, al logro de una mayor participación de los trabajadores en la solución de problemas y en el proceso de toma de decisiones.

Recomendaciones:

1. Monitorear la efectividad del proceso comunicativo interno (en diciembre de 2019), a partir de las acciones de seguimiento y control implementadas en el Hotel Club Tropical de la Cadena Hotelera Islazul, procurando parcial cumplimiento de la fase IV.
2. Aplicar de forma periódica el procedimiento para implementar nuevas acciones encaminadas a la mejora del desempeño organizacional en el Hotel Club Tropical de la Cadena Hotelera Islazul.
3. Extender la presente investigación al Complejo Delfines-Club Tropical, a la Cadena Hotelera Islazul y al MINTUR.

## **Bibliografía:**

1. **Acea, I. 2012.** *Procedimiento para la gestión de la motivación y satisfacción laboral en el Hotel Pasacaballos.* Frías, R. y Jaquinet, R. (Tutores). Cienfuegos, Cuba. *Tesis de Maestría.* Universidad de Matanzas.
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. **Ansedo, P. 2010.** *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento:* Escuela Universitaria de Relaciones Laborales de Coruña, España.
4. **Arias, D. 2011.** *Diseño de un Modelo de Evaluación de la Comunicación Empresarial.* Jaquinet, R. (Tutora). Matanzas, Cuba. *Tesis de Maestría.* Universidad de Matanzas.
5. **Armas, J.G. 2014.** *Comunicación interna y clima laboral.* Bauer, S. (Tutora). Quetzaltenango, Guatemala. *Tesis de Diploma.* Universidad Rafael Landívar.
6. **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.
7. **Balcera, J.M. 2015.** *Formas de comunicación interna en la empresa turística (según origen y destino de la información.* [En línea]. Disponible en: <http://observatorioelrincondelturista.blogspot.com/> [citado el 18 de diciembre de 2018].
8. **Becerra, L. 2016.** *Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación para la Empresa Productos Lácteos Escambray.* Hernández, V. (Tutora). Santa Clara, Cuba. *Tesis de Diploma.* Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
9. **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].
10. **Bermúdez, C. 2016.** *La comunicación interna en las organizaciones.* Alarcón, F. (Tutor). Madrid, España. *Tesis de Maestría.* Icade Business School.

11. **Betancur, L.J. y Cruz, A. 2008.** *Comunicación y Turismo. Concepciones y aplicaciones de la comunicación en la industria y la práctica del turismo.* Pereira, JM. (Tutor). Bogotá, Colombia. *Tesis de Diploma.* Pontificia Universidad Javeriana.
12. **Bontempo, M. 2012.** *Aportes y desafíos de la comunicación.* Revista Tramp[a]s de la comunicación y la cultura, no.72. ISSN 1668-5547.
13. **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.
14. **Contreras, A., et al. 2006.** *Comunicación estratégica para las organizaciones.* Quito, Ecuador: Editorial "Quipus", Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina.
15. **Cosmea, G. 2009.** *Análisis del estado de la comunicación organizacional.* Negrín, E. (Tutor). Matanzas, Cuba. *Tesis de Diploma.* Universidad de Matanzas.
16. **Cuesta, A. 2002.** *Gestión de Competencias.* La Habana, Cuba: Editorial Academia.
17. **Dailey, R. 2012.** *Comportamiento Organizacional.* Reino Unido: Escuela de Negocios de Edimburgo.
18. **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].
19. **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].
20. **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].
21. **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].

22. **Delgado, Y. 2012.** *La comunicación interna en el Hotel Tryp Península Varadero y su influencia en el sentido de pertenencia, la motivación laboral, el clima organizacional y la comunicación externa.* Jaquinet, RM. (Tutora). Matanzas, Cuba. *Tesis de Diploma.* Universidad de Matanzas.

23. **Díaz, S. 2014.** *Comunicación organizacional y trabajo en equipo (estudio realizado en una Institución de Educación Superior en la ciudad de Quetzaltenango).* Campus de Quetzaltenango, Guatemala. *Tesis de Diploma.* Institución de Educación Superior en la ciudad de Quetzaltenango.

24. **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.

25. **Febles, S. 2015.** *Una aproximación al campo profesional de la comunicación en Matanzas y sus prácticas, a partir de los criterios de sus agentes protagónicos.* Saladrigas, H. y Olivera D. (Tutores). La Habana, Cuba. *Tesis de Maestría.* Universidad de La Habana.

26. **Fernández, C. 1991.** *La Comunicación en las Organizaciones.* México: Trillas.

27. **Flores, O.F. 2018.** *La comunicación organizacional en la prevención de riesgos laborales.* Fernández, J. (Tutor). Madrid, España. *Tesis Doctoral.* Universidad Complutense de Madrid.

28. **Flores, R. 2009.** *Sistema de información basado en las tecnologías de la información para la toma de decisiones en Cimex.* Sánchez, F. (Tutor). Matanzas, Cuba. *Tesis de Maestría.* Universidad de Matanzas.

29. **Galá, M. 2009.** *Diagnóstico de los factores que influyen en la eficacia de la comunicación interna en la Facultad Industrial-Economía de la Universidad de Matanzas.* Márques, M. (Tutora). Matanzas, Cuba. *Tesis de Diploma.* Universidad de Matanzas.

30. **García Dihigo, J.** 20--. Metodología de la Investigación para las Ciencias Administrativas [s.l.].
31. **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.
32. **Goldhaber, G.** 2000. *Comunicación Organizacional.* La Habana, Cuba: Editorial Pablo de la Torriente.
33. **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.
34. **González, D.** 2009. *Factores están influyendo en la eficacia de la comunicación en la Gerencia Económica de la Sucursal CIMEX Matanzas.* Bolaños, O. (Tutora). Matanzas, Cuba. *Tesis de Diploma.* Universidad de Matanzas.
35. **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.
36. **González, Y.** 2006. *Factores que han influido negativamente en la eficacia de la comunicación en la Gestión de la Empresa de Cítricos Héroe de Girón.* Matanzas, Cuba. *Tesis de Diploma.* Universidad de Matanzas.
37. **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.
38. **Hernández Sampieri, R.** 2003. *Metodología de la Investigación I y II.* La Habana: Editorial Félix Varela.
39. **Hernández, Y.** 2010. *Estrategia de Comunicación Integrada para la contribución del Producto Turístico de Ciudad. Aplicación en Matanzas.* Matanzas.

Barani, A. y Marrero, M. (Tutores). Matanzas, Cuba. *Tesis de Diploma*. Universidad de Matanzas.

40. **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.

41. **Ibnkahla, M. 1997.** *Applications of neural networks to digital communications - a survey*. Toulouse Cedex, France : National Polytechnic Institute of Toulouse, Signal Processing. 2000. [En línea]. Disponible en: <http://www.elsevier.nl7/locate/sigpro> [citado el 05 de julio de 2018].

42. **Katz, D. y Kahn, R. 1966.** *The Social Psychology of Organizations*. New York : John Wiley and Sons, Inc.

43. **Kouss, S. 2015.** *La comunicación interna en las organizaciones*. Prieto, Al.(Tutora). Salamanca, España. *Tesis de Diploma*. Universidad de Salamanca.

44. **Lauzao, N. 2012.** *Diseño de sistema de gestión de la comunicación interna a la medida organizacional*. [En línea]. Disponible en: <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/663/659> [citado el 29 de junio de 2018].

45. **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.

46. **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.

47. **Marañón, E., Bauzá, E. y Bello, A. 2006.** *La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria*. Centro Universitario de Las Tunas. Revista Iberoamericana de Educación: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Vol. 5. ISSN: 1681-5653.



48. **Martín, J. 1997.** *La comunicación en la empresa y en las organizaciones:* Dosch Comunicación, Barcelona.
49. **McCall, E. 2011.** *Communication for Development.* Oslo, Noruega: Centro de Gobernabilidad de Oslo.
50. **Miranda, F. y Pastor, P. 2015.** *Comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una municipalidad del Departamento de Lambayeque.* Abanto, V. y Saldaña M.A. (Tutores). Chiclayo, Perú. *Tesis de Diploma.* Universidad Señor de Sipán.
51. **Nicolau, J. 2017.** *La comunicación en turismo.* Alicante, España: Universidad de Alicante, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
52. **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].
53. **Ongallo, C. 2007.** *Manual de Comunicación:* Editorial Dykinson S.L. Madrid.
54. **Oramas, W. 2008.** *Diseño de un Sistema de Gestión de la información de clientes para la mejora del Proceso de Fidelización de Clientes en el Hotel Sol Palmeras.* Pancorbo, J. y Betancourt, J. (Tutores). Matanzas, Cuba. *Tesis de Maestría.* Universidad de Matanzas.
55. Ospina, M., Rojo, Y. y Zuluaga, J. 2014. *La Comunicación Organizacional para el mejoramiento de la productividad en Generali-Colombia.* Toro, F.A. y Arcila M.C. (Tutoras). Medellín, Colombia. *Trabajo de Diploma.* Universidad de Medellín.
56. **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 Maestría.* Universidad EAFIT, Escuela de Administración.
57. **Oviedo, C. 2017.** *¿Qué indicadores usar en Comunicación?.* [En línea]. Disponible en: <https://gerens.pe/blog/c/comunicacion/> [citado el 27 de junio de 2018].
58. **Paniagua, R.E. 2015.** *Metodología para la validación de una escala o instrumento de medida:* Universidad de Antioquia.

59. **Pacheco, R. 2005.** *Competencias claves para la comunicación organizacional.* Revista Latinoamericana de Comunicación: Chasqui, no.90. ISSN:13901079.
60. **Preciado, A. , Hincapié, C. y Pabón, M. 2009.** *Los indicadores de medida en la Comunicación Organizacional.* Revista Comunicación, no.26. ISSN: 0120-1166.
61. **Quaresma do Nascimento, K. 2009.** *Factores que influyen en la eficacia de la comunicación interna en la Empresa "Reparadora Granma".* Miranda, Y.O y Martínez, L. (Tutoras). Matanzas, Cuba. *Tesis de Diploma.* Universidad de Matanzas.
62. **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.
63. **Queris, M., Sánchez, J. y Manzano, M. 2014.** *Modelo de gestión de comunicación para la integración del sistema de dirección. Aplicación parcial en la Compañía Contratista de Obras para la Aviación (CCOA):* Revista Colombiana de Ciencias Sociales, vol. 5. ISSN: 2216-1201.
64. **Resolución 60: 2011.** *Normas del sistema de control interno.* Contraloría General de la República de Cuba.
65. Rivera, B., et al. 2005. La comunicación como herramienta de gestión organizacional. Revista Negotium, no.2. ISSN: 1856-1810.
66. **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.
67. **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.

68. **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.
69. **Rodríguez, M., Martínez, V. y Rodríguez, L. 2006.** *Las nuevas estrategias de comunicación en el sector turístico.* Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Argentina, vol. II. ISSN 1669- 4015.
70. **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.
71. **Romero, V. 2016.** *La importancia de la Comunicación Organizacional en las empresas.* [En línea]. Disponible en: <https://www.ruizhealytimes.com/> [citado el 18 de diciembre de 2018].
72. **Romero, Y. 2013.** *Estrategia de comunicación para el Área Turística La Sabina en las Lomas de Banao Sancti Spíritus.* Martínez, C.C. (Tutor). Santa Clara, Cuba. *Tesis de Diploma.* Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
73. **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.
74. **Sandoval, M.C. 2004.** *Concepto y dimensiones del clima organizacional.* Revista Hitos de las Ciencias Económico-Administrativas, no.27. [En línea]. Disponible en: [www.ujat.mx/publicaciones/hitos](http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos) [citado el 14 de noviembre de 2018].
75. **Santos, V. 2012.** *Fundamentos de la comunicación.* Viveros de la Loma, Tlalnepantla, Estado de México: Red Tercer Milenio. ISBN: 978-607-733-020-2.
76. **Stoner, A.F.J., Freeman E.R. y Gilbert R.D. 1996.** *Administración.* 6ta edición: Prentice Hall Hispanoamerica S.A. México.
77. **Tan, Z. H. y Lindberg, B. 2008.** *Speech Recognition and Over Communication Networks.* Loughborou. gh University, UK: Springer-Verlag London Limited. ISBN: 978-1-84800-142-8.

78. **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.
79. **Trelles, I. 2001.** *Comunicación Organizacional:* Editorial Félix Varela, La Habana.
80. **Trelles, I. et al. 2001.** *Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas: nuevos valores intangibles de la empresa moderna:* Editorial Félix Varela, La Habana.
81. **Trujillo, L.K. 2017.** *Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del Sector Energía y Minas.* Lima, Perú. *Tesis de Diploma.* Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
82. **Vahos, J. 2009.** *El diseño y uso de indicadores de comunicación en las organizaciones antioqueñas.* Anagramas, vol. 7. ISSN:. 1692-2522.

Anexo 1. Definiciones del término comunicación según diversos autores.

Autor	Fecha	Definición de comunicación
Osgood	1961	Tenemos comunicación siempre que una fuente emisora influencia a otro –el destinatario– mediante la transmisión de señales que pueden ser transferidas por el canal que los liga.
Berelson y Steiner	1964	El acto o proceso de transmisión que generalmente se llama <i>comunicación</i> , consiste en la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc, mediante el empleo de signos y palabras.
Hartley	1969	Proceso que consta de emisión de información de un contenido (comunicado) por medio de un comunicador, y de una reacción, es decir, de una respuesta de un comunicando a lo comunicado,
Anzieu	1971	Conjunto de los procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se efectúa la operación de relacionar a una o varias personas –emisor, emisores- con una o varias personas –receptor, receptores-, con el objeto de alcanzar determinados objetivos.
Mailhiot	1975	Postula que la comunicación humana no existe en verdad sino cuando entre dos o más personas se establece un contacto psicológico. No basta que seres con deseos de comunicación se hablen, se entiendan o incluso se comprendan. La comunicación entre ellos existirá desde que (y mientras que) logren encontrarse.
Moles	1975	Es la acción por la que se hace participar a un individuo situado en una época, en un punto r dado, en las experiencias o estímulos de otro individuo (de otro sistema) situado en otra época, en otro lugar (e), utilizando los elementos de conocimiento que tienen en común.
Pasquali	1978	La comunicación es la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad.
Cirigliano	1978	Es compartir algo, poner algo en común, significando ello no la acción mecánica o externa de realizar una tarea conjuntamente con otros, sino el percibir el mismo grado de conmoción interna emocional que el otro ( <i>con-sentir</i> ).

Mascaró	1980	La comunicación humana es, ante todo, diálogo, contacto entre pensantes que para conseguir transmitirse el contenido de sus pensamientos han de vencer las limitaciones de su estructura corporal. Se ha de recurrir al uso de instrumentos sensibles (los sonidos) que traduzcan a un nivel material sus intenciones comunicativas, mentales. El lenguaje aparece así como fuente de libertad, pues por él se expresa el espíritu, y al mismo tiempo como fuente de sujeción, pues su necesaria estructura sensible limita las posibilidades de una comunicación humana perfecta.
Beltrán	s./f.	Proceso de interacción social, democrático, basado en el intercambio de signos, por medio del cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias, bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación.
Fiske	1982	La comunicación es una interacción social por medio de mensajes.
Fernández	1999	La comunicación es un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo.
Zaldívar	s./f.	La comunicación es la consideración y acción de impeler un impulso o partícula desde el punto fuente, a través de una distancia, hasta el punto receptor; con la intención de hacer que exista en el punto receptor, una duplicación y comprensión de lo que emanó del punto fuente.
Rodríguez Martínez y Ramos	2018	La comunicación es un proceso dialéctico de construcción de significados compartidos, soportado en un determinado sistema signico, que media, y es mediado por la cultura y las competencias de sus actores, alcanzando una doble implicación entre emisor y receptor en el enriquecimiento o degradación del mensaje como producto de la acción comunicativa.

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.



2012	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 de pertenencia, la motivación laboral, el clima organizacional y la comunicación externa.	Diagnostica el comportamiento de la comunicación interna y su relación con el sentido de pertenencia, la motivación laboral, el clima organizacional y 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: Elaboración propia.

### Anexo 3. Indicadores temáticos para la observación.

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.

#### Anexo 4. 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 5. Guía de entrevista.

Años de antigüedad en la empresa -----

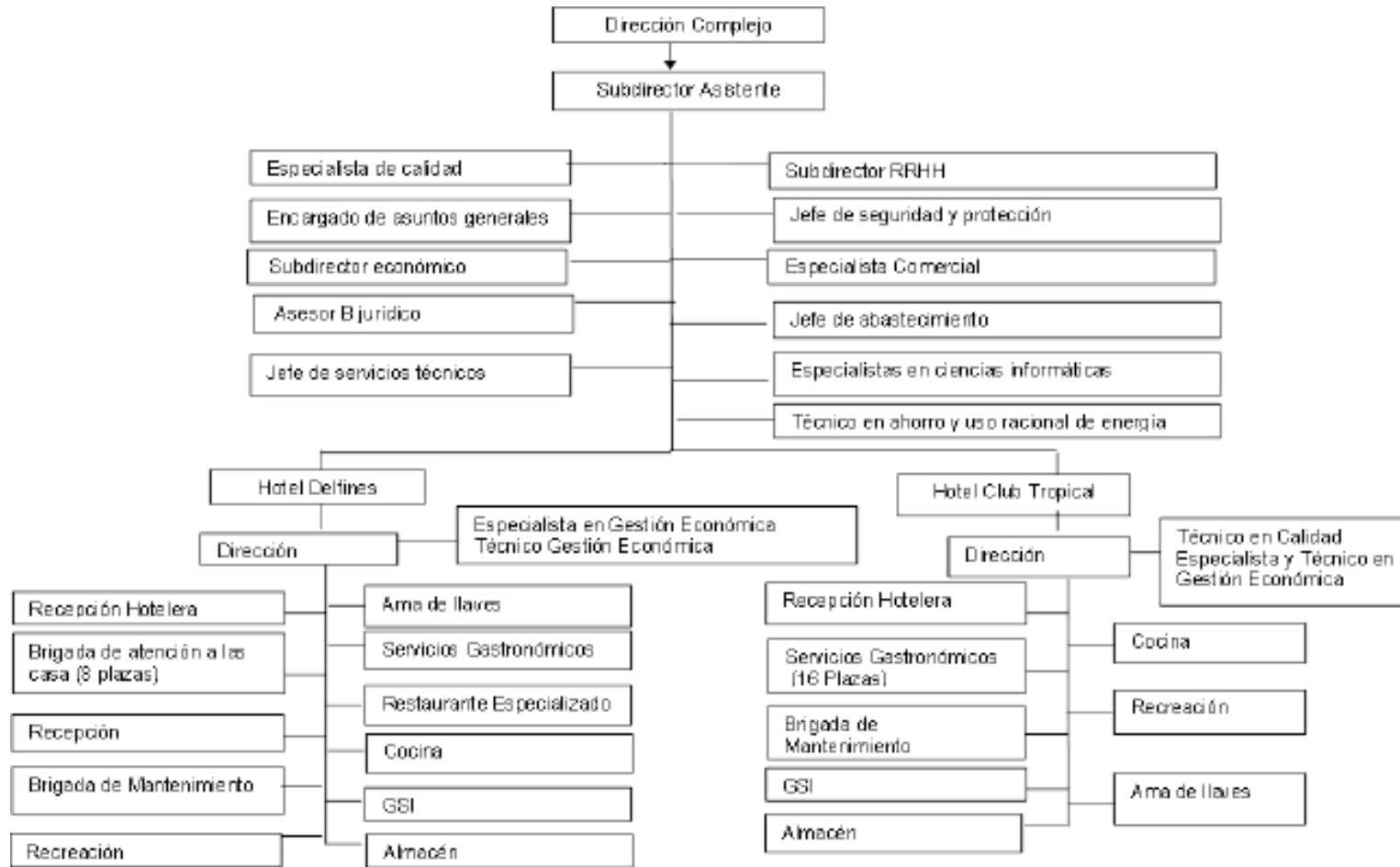
Cargo que ocupa-----

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).

Anexo 6. Organigrama del Complejo.



Fuente: Complejo Delfines-Club Tropical.

Anexo 7. 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 el sentido de pertenencia de sus trabajadores.
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 en la toma de decisiones.</p>
-------------	--	---

Fuente: Complejo Delfines-Club Tropical.

## Anexo 7. (Continuación).

Elementos esenciales del ejercicio estratégico de los hoteles del Complejo:

1. Preservar y elevar la moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores de la instalación.
2. Cumplir el plan de aportes y lograr una mayor eficiencia en la gestión económica.
3. Fortalecer y perfeccionar la Gestión del Capital Humano.
4. Alcanzar mayores arribos de visitantes y de turistas días, atenuando las diferencias entre las temporadas altas y bajas, con la introducción de productos turísticos de nuevo tipo que integren ofertas diversificadas.
5. Alcanzar mejores resultados en las evaluaciones de la calidad del servicio.
6. Garantizar el plan de aseguramiento anual sin inventario ocioso.
7. Mantener los parámetros certificados de seguridad y protección como garantía del servicio con calidad.

Fuente: Complejo Delfines-Club Tropical.

Anexo 8. Composición en escolaridad y militancia de la fuerza de trabajo del Complejo.

		Complejo	Hotel Los Delfines	Hotel Club Tropical	Total General	
Plantilla	Aprobado	22	94	92	208	
	Cubierto	19	94	91	204	
	Contratos Determinados	Ejecutor de trabajo		16	10	26
		Servicio social		4	4	8
		Sustituto titular		4	5	9
247						
Categoría ocupacional	Obrero	0	23	2	44	
	Servicio	1	80	72	153	
	Administrativo	0	0	0	0	
	Técnico	12	9	12	33	
	Cuadros	6	6	5	17	
247						
Nivel Escolar	Nivel medio		6	9	15	
	Nivel medio superior y Técnico medio	4	82	59	172	
	Nivel superior	15	30	23	77	
247						
Integridad política	PCC	8	17	22	47	
	UJC	1	6	15	12	
59						

Fuente: Complejo Delfines-Club Tropical.

Anexo 9. Respuestas a la guía de autocontrol interno. Componente información y comunicación.

COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
Información y responsabilidad
1-La información que se genera en la entidad permite a los dirigentes y demás trabajadores cumplir sus obligaciones y responsabilidades.
R/ Sí. En términos generales. Hay una excesiva carga de información de los niveles superiores y debe mejorarse la información interna.
2-La oportunidad de la información en la entidad permite la toma de decisiones para disminuir los riesgos.
R/ Sí.
3-La entidad dispone de información oportuna y fluida.
R/ No en todos los casos.
Contenido y flujo de la información
4-Están elaborados los flujos de información que permiten conocer su origen y destino.
R/ Sí
5-Es clara y detallada la información para la toma de decisiones.
R/ Sí
6-Los informes reflejan el desempeño con los objetivos y metas fijados.
R/ Sí
Calidad de la información
7-Existen políticas definidas para evaluar la calidad de la información.
R/ Sí
8-No hay duplicidad en la información y en los datos.
R/ Sí. Hay duplicidad, en especial en la información que se solicita por los niveles superiores.
9-La información que se brinda tiene el detalle adecuado, posee valor para la toma de decisiones, es correcta, actualizada, oportuna y suficiente.
R/ Sí.
Flexibilidad al cambio
10-El sistema de información está diseñado sobre la base de la estrategia de información y comunicación.
R/ NO. No existe aún una estrategia completa de información y comunicación. Está en proceso de elaboración.
11-El sistema de información se rediseña ante cambios en la Estrategia de Información y Comunicación.
R/ Sí. En estos momentos se trabaja en la definición de la Estrategia de Información y Comunicación.
12-Se revisa y rediseña el sistema de información cuando se detectan deficiencias en su funcionamiento y resultados.
R/ Sí. Se está trabajando en este sentido

El sistema de información
13-La información que se elabora tiene vinculación con la Planificación Estratégica, el cumplimiento del objeto social aprobado y las funciones de la entidad.
R/ Sí.
14-Se revisan los sistemas de información en forma periódica y hay evidencia que respalde su realización.
R/ Sí.
Compromiso de la dirección
15-La dirección garantiza los recursos para el funcionamiento de los sistemas de información.
R/ Sí
16-La dirección está comprometida con el correcto desempeño de los sistemas de información.
R/ Sí.
Comunicación, valores de la organización y estrategias
17-Se divulgan en la entidad los valores éticos, misión, políticas, objetivos y los resultados de la gestión.
R/ Sí. Aunque aún es insuficiente.
18-Conocen los trabajadores los valores éticos de la entidad.
R/ Sí, aunque el conocimiento es pobre.
19-Contribuye a un mejor desempeño de los trabajadores, el conocimiento de los valores éticos, misión, políticas, objetivos y los resultados de la gestión.
R/ Sí, aunque su divulgación es insuficiente.
Canales de comunicación
20-Está elaborada la Estrategia de Información y Comunicación de la entidad.
R/ Sí. Se cuenta con una estrategia de información y comunicación a nivel de Grupo, aunque se enfoca mayormente en la comunicación externa y comercialización. En estos momentos se trabaja en la definición de la Estrategia de Información y Comunicación.
21-Existe una adecuada efectividad al comunicar los deberes de los trabajadores y sus responsabilidades de control.
R/ Sí.
22-Los dirigentes y demás trabajadores realizan adecuadamente y de acuerdo con lo establecido en la entidad, el envío de mensajes.
R/ Sí. Aunque aún es insuficiente.
23-Cuentan con adecuados mecanismos de comunicación para el reporte de quejas y denuncias por parte de los trabajadores; y se garantiza el tratamiento confidencial al reporte recibido.
R/ Sí.
24-Existe receptividad por parte de la administración a las sugerencias de los trabajadores sobre las maneras de aumentar la productividad y la calidad; y se le brinda un tratamiento oportuno a estas.
R/ Sí. Aunque debe mejorarse.
25-Hay buena comunicación con clientes, proveedores y otras entidades.
R/ Sí.

Fuente: Hotel Club Tropical a partir de la Guía de autocontrol interno de la Contraloría General de la República de Cuba.

Anexo 10. Fiabilidad y Validez del cuestionario aplicado durante la Prueba Piloto.

Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	26	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	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 11. Respuestas a las preguntas de la entrevista.

1. ¿Conoce de una persona, grupo o departamento encargado de trabajar con la comunicación en el Hotel? ¿Conoce de algún procedimiento para este trabajo?

El 80% de los entrevistados afirma que no existen estructuras o mecanismos creados para trabajar con la comunicación en el Hotel y casi todos los criterios reconocían el Departamento de Relaciones Públicas y Comercial como los principales encargados de esta actividad.

2. ¿Cómo calificaría la prioridad de la labor de comunicación en su centro?

El comportamiento del nivel de prioridad que la actividad de comunicación recibe, arroja niveles de priorización parcial en el 50% de los casos, con la particularidad de que esa parcialidad se materializa en dos modalidades: priorización sólo en algunos aspectos en el 40% de los casos y priorización sólo en algunos momentos en el 10% de los casos.

Entre los aspectos que reciben priorización se distingue la comunicación externa, y escasa atención a la comunicación interna.

3. ¿Cómo usted caracteriza las relaciones entre jefes y subordinados?

Existe intención por parte de los directivos de mejorar el proceso de comunicación. Existen brechas entre la percepción que tienen los directivos de sí mismo y la percepción de los subordinados. Los directivos se consideran buenos comunicadores mientras que el 20% de los subordinados mencionan elementos negativos relacionados con la comunicación jefe-subordinado.

4. ¿De quién recibe usted la información sobre su trabajo y acerca del Hotel?

El 100% respondió que recibe la información sobre su trabajo y acerca del Hotel de su jefe inmediato y del Director General y Adjunto del Hotel.

5. ¿Qué canales o medios existen para enviar y recibir información?

El medio de comunicación más frecuente que se utiliza es la vía cara a cara, aunque existen otras vías frecuentes como la del correo electrónico y el teléfono.

6. En su opinión ¿cooperan entre sí los distintos departamentos de su empresa?

El 100 % opina que sí, aunque creen que deba de mejorar la cooperación.

7. ¿Podría decir que el control por parte del jefe es directo?

El 100 % opina que sí, aunque creen que los jefes deben de ser más receptivos con las opiniones de los subordinados al respecto.

8. ¿Cree usted que la dirección se encuentra alejada de los problemas del Hotel?  
Solo el 7% responde que en algunos casos.

9. ¿En su centro existe delegación de autoridad?

El 97 % opina que sí.

10. ¿Podría decir que las decisiones se encuentran centralizadas en la dirección?

La participación de los subordinados en el proceso de toma de decisión dentro de la empresa se percibe como escasa para un 86% de los trabajadores.

11. Una vez tomadas las decisiones ¿nadie puede cambiarla? ¿o pueden modificarse como resultado de la consulta de los trabajadores?

Sí, pueden modificarse como resultado de la consulta de los trabajadores aunque no es frecuente.

12. ¿Los jefes brindan un sistema de estímulos a sus empleados para mejorar el rendimiento laboral?

Algunas veces, son reconocidos moralmente en los matutinos.

13. Si tuviera que definir el ambiente interno que vive su empresa, con que expresión lo haría?

El 98% contestó de modo positivo alegando: agradable, familiar, estable, profesional. Sólo el 2% se manifestó de modo incierto.

14. ¿Hasta qué punto se siente identificado con lo que su centro es y representa?

El 100% de los entrevistados se siente identificado con el Hotel.

15. En igualdad de condiciones laborales y salariales ¿se cambiaría a otra empresa para desarrollar un trabajo similar?

El 100% de los entrevistados afirmó que no.

Fuente: Elaboración propia.



## Anexo 12. Fiabilidad y Validez del cuestionario de comunicación.

Scale: ALL VARIABLES

### Reliability

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	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 13. 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	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
Valid																										
Missing	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	3,653	4,00	3,31	3,63	3,45	3,36	3,20	2,47	4,08	4,32	3,81	4,01	3,71	1,85	3,83	4,19	4,28	2,91	3,96	3,93	3,63	4,00	3,91	4,28	3,93	3,76
Median	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Mode	3,00	4	4	4	4	4	4	1	4	5	4	4	5	1	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4
Percentiles	25	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	1,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	1,00	4,00	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00
50	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
75	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00

Fuente: SPSS version 17.0.