

“Universidad de Holguín  
Oscar Lucero Moya  
Facultad de Ingeniería Industrial”

## *Trabajo de Diploma*

*Título:* Análisis del proceso de Comunicación  
Institucional en el Hotel Brisas Guardalavaca

*Autora:* Aymara García Expósito

*Tutor(es):* Dr. C. Margarita De Miguel Guzmán

Ing. Teresita del Carmen Bairán Salazar



*Holguín*

*2013*

## *PENSAMIENTO*

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

*Carlos Marx*

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo de diploma a dos personas que toda la vida me han cuidado, apoyado y amado incondicionalmente, y a quien les debo todo lo que soy y seré, mis padres Rosabel y José*

*A mi querido hermanito, que con sus locuras, ocurrencias y buenos consejos, ha sido mi gran ejemplo a seguir*

*A tí Jose, por quererme y apoyarme siempre y por enseñarme a amar.*

## *AGRADECIMIENTOS*

*Agradezco especialmente a una persona que aunque ya no está con nosotros, influyó mucho en que no solo yo, sino todos mis compañeros de aula, nos convirtiéramos en verdaderos profesionales: a nuestro profesor Feliciano, hombre incansable y digno de admiración*

*A mis tutoras Margarita De Miguel Guzmán y Teresa del Carmen Bairán Salazar por su apoyo, preocupación, dedicación y valiosas enseñanzas*

*Al profesor Reinier Pérez Campdesuñer por su ayuda y sabios consejos*

*A Ernesto, subdirector de Recursos Humanos del Hotel Brisas Guardalavaca, por su apoyo desinteresado*

*A todos los trabajadores de la entidad por su contribución y a todos los profesores de la Universidad que de una forma u otra colaboraron con la realización de la presente investigación,*

*A todos,*

*Gracias.*

## RESUMEN

La comunicación es un factor determinante para el desarrollo, el posicionamiento de las empresas, y la lucha de estas por el logro de sus objetivos; influye indiscutiblemente en el aumento de la motivación, la participación, la disciplina e incrementa el sentimiento de pertenencia de los trabajadores. La comunicación efectiva es reconocida como una de las variables del éxito en el contexto organizacional. Es por tanto un fenómeno complejo que requiere de atención, tratamiento, estudio, planificación y evaluación.

La presente investigación tiene como objetivo realizar el diagnóstico y perfeccionamiento de la comunicación institucional en el hotel Brisas Guardalavaca, a fin de apoyar a la organización en la implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, tomando como base los requisitos de las Normas Cubanas 3000:2007.

Para el desarrollo de la misma se confeccionó un procedimiento compuesto por pasos y tareas que describen el desarrollo del diagnóstico, se detectan los principales problemas existentes en el proceso comunicativo y se propone un plan de medidas para eliminar los mismos.

Los resultados obtenidos muestran que en la organización no está definido el responsable que atienda la actividad de comunicación interna, los trabajadores no dominan la misión, visión y algunos valores definidos así como otros problemas que afectan el flujo de información.

Se emplearon diversos métodos teóricos y empíricos como: entrevista, encuestas, revisión de documentos y observación directa.

## **SUMMARY**

The communication is a decisive factor for the development, the positioning of the companies, and the fight of these for the achievement of its objectives; it influences unquestionably in the increase of the motivation, the participation, the discipline and it increases the feeling of the workers' ownership. The effective communication is recognized as one of the variables of the success in the organizational context. It is therefore a complex phenomenon that requires of attention, treatment, study, planning and evaluation.

The present investigation has as objective to carry out the diagnosis of the institutional communication in the hotel Breezes Guardalavaca, in order to support the implementation of the System of Integrated Administration of Human Capital, taking like base the requirements of the Cuban Norms 3000:2007.

For the development of the investigation, a procedure was made, composed by steps and tasks that describe the development of the diagnosis, also the main existent problems were identified in the talkative process and a group of actions were created to eliminate the same ones.

The obtained results show that in the organization it's not defined the person in charge of the activity of internal communication, the workers don't dominate the mission, vision and some defined values as well as other problems that affect the flow of information.

Diverse theoretical and empiric methods were used as: interview, questionnaires, revision of documents and direct observation.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO-METODOLÓGICA</b> .....	5
1.1 Modelos de gestión de los recursos humanos .....	5
1.1.1 Sistema de gestión integrada de capital humano .....	8
1.2 La Comunicación Institucional .....	9
1.2.1 Análisis conceptual de la definición Comunicación Institucional .....	10
1.2.2 Comunicación Interna .....	12
1.2.3 Comunicación externa .....	16
1.3 Turismo. Generalidades .....	17
1.4 Procedimiento para diagnosticar y perfeccionar el proceso de comunicación institucional .....	19
1.5 Conclusiones del capítulo .....	30
<b>CAPÍTULO II. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA DIAGNOSTICAR Y PERFECCIONAR EL PROCESO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA</b> .....	31
2.1. Fase I. Preparación inicial.....	31
2.2. Fase II. Diagnóstico del proceso de comunicación institucional .....	37
2.3. Fase III. Mejora y control del proceso de comunicación .....	55
2.4 Conclusiones del capítulo .....	56
<b>CONCLUSIONES</b> .....	57
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	58
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia de la gestión empresarial, y sobre todo en los últimos años, se han desarrollado métodos e instrumentos para mejorar las normas de actuación de las organizaciones y explotar al máximo el enorme potencial de productividad e innovación que existe en la inteligencia e imaginación de todos sus miembros, o sea, su capital humano.<sup>1</sup>

El desarrollo de los recursos humanos (RH) de la empresa se convierte hoy en ineludible necesidad no sólo por razones sociales y tecnológicas, sino además por razones económicas de un sistema de producción y de servicios cada vez más exigente por el marco competitivo y complejo en el que se desenvuelve.

Uno de los sistemas en el ámbito institucional que más se ha perfeccionado en las últimas décadas, lo constituye la gestión del capital humano (GCH). Su evolución ha transitado desde la clásica administración del personal hasta un modelo de gestión integrada con enfoque estratégico y por procesos, que promueve la competencia, el desarrollo y la motivación laboral del recurso más valioso de una organización, el “hombre”.

La gestión integrada del capital humano es un fenómeno que recién emerge en el ámbito empresarial cubano. Desde los primeros años de la década del 90, se introducen en el país sistemas de gestión de capital humano a nivel de los organismos, instituciones y empresas, que respondían de manera circunstancial a influencias y modelos no propios y no exactamente acorde a las condiciones económicas del país. Debido a esta situación en el año 2007 el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), aprueba el grupo de normas cubanas 3000, para un sistema de gestión integrada de capital humano (SGICH) en correspondencia con las características del sistema económico cubano.

Estas normas constituyen un instrumento fundamental para guiar la GCH en las organizaciones, alcanzar el éxito en el desempeño de las mismas y los resultados económicos financieros que necesita el país en estos momentos.

En la NC 3001: 2007 se hace referencia a un conjunto de requisitos a cumplir por las instituciones para lograr la implementación de un SGICH. El modelo a seguir para su diseño e implementación

---

<sup>1</sup> A los efectos de esta investigación se consideran sinónimos los términos recursos humanos y capital humano.



está integrado por un conjunto de módulos que se complementan. La Comunicación Institucional es uno de ellos, la cual, ha alcanzado especial importancia en el marco empresarial.

Actualmente la eficiencia de las organizaciones no se reduce solo a la cantidad y calidad de la producción o servicio, sino que la atención a los procesos comunicativos organizacionales son considerados nuevos activos intangibles que agregan valor e incrementan la eficiencia y competitividad en las organizaciones, y benefician la imagen, la identidad, la cultura, las competencias de los trabajadores y la comunicación misma entre otros aspectos. Situar los procesos comunicativos en primer plano es una prioridad si las entidades quieren alcanzar sus objetivos institucionales, mantener al personal que trabaja satisfecho y un favorable clima de trabajo, así como garantizar la supervivencia de las mismas.

En uno de los sectores económicos donde la comunicación institucional constituye un elemento crucial es en el sector empresarial turístico. Para cumplir con lo planteado en el Lineamiento 256 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución: *“La actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que permita dinamizar la economía, sobre la base de un programa de desarrollo eficiente”*, es imprescindible ubicar la comunicación como elemento estratégico.

En tal sentido el Hotel Brisas Guardalavaca ubicado en el litoral norte de la provincia de Holguín está enfrascado en la tarea de implementar el nuevo modelo del SGICH tomando como base las Normas Cubanas 3000:2007. Para alcanzar este objetivo es necesario el diagnóstico e implementación de los nueve módulos que componen el SGICH. La institución presenta especial interés en la implementación del módulo de Comunicación Institucional pues forma parte de todas las actividades claves de la GRH, además de ser el menos desarrollado y en el que menos se ha trabajado e investigado de todos.

Sobre la base de lo antes planteado se formula el **problema científico** siguiente: ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la Comunicación Institucional en el hotel “Brisas Guardalavaca”?

De aquí se deriva el **objeto de estudio**: el proceso del SGICH.

El **objetivo general** que guía la investigación es: Diagnosticar y perfeccionar la Comunicación Institucional en el hotel Brisas Guardalavaca.

A partir de ello se definieron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Fundamentar teóricamente los elementos relacionados con la Comunicación Institucional.
2. Crear un procedimiento que facilite la realización del diagnóstico de comunicación institucional.

3. Determinar los problemas existentes en la comunicación institucional a partir de los requisitos de la NC 3001: 2007.
4. Elaborar un plan de acción para favorecer la Comunicación Institucional en el hotel Brisas Guardalavaca.

El **campo de acción** se define como: el proceso de Comunicación Institucional en el hotel Brisas Guardalavaca.

Para guiar la investigación se formula como **idea a defender**: si se diagnóstica el proceso de Comunicación Institucional en el hotel Brisas Guardalavaca, se podrá diseñar un plan de acción que contribuya al diseño e implementación del mismo.

En la investigación se sigue una metodología en la que se utilizan diferentes métodos y técnicas tales como:

#### **Métodos teóricos:**

- Análisis - síntesis: permite analizar la bibliografía que integra en un marco teórico los aspectos del tema.
- Inductivo - deductivo: propicia llegar a generalizaciones y razonamientos después de conocer la historia del problema de investigación.
- Histórico - lógico: favorece la recopilación de la información existente acerca de todo el trabajo desarrollado con anterioridad en materia de Comunicación Institucional en el hotel Brisas Guardalavaca.
- Revisión de documentos teóricos relacionados con el tema de investigación, con el objetivo de constatar la información recopilada.

#### **Métodos empíricos:**

- Encuesta: favorece conocer las apreciaciones que tienen los trabajadores sobre la comunicación que se desarrolla en el interior de la empresa, mediante preguntas determinadas que se relacionan con este tema.
- Entrevista: permite el desarrollo de una comunicación directa con el sujeto portador de la información, obteniendo una información más completa.
- La observación: permite detectar las omisiones de los procedimientos regulados que traen como resultado desviaciones en la dirección correcta para lograr el objetivo.

Se empleó también el programa Microsoft Excel del paquete Office 2010, para procesar las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa objeto de estudio.

En lo adelante la investigación se estructurará de la forma siguiente: un capítulo I , donde se presenta el marco teórico-metodológico que sustenta la investigación originaria, un capítulo II , en el cual se exponen los resultados que se obtuvieron al diagnosticar el proceso de comunicación institucional en la entidad, además un plan de acción destinado a erradicar los problemas encontrados. Un cuerpo de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, la bibliografía consultada y finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de la investigación realizada.

## **CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO-METODOLÓGICA**

En este capítulo se expone la fundamentación teórica de la investigación referente a la descripción de distintos modelos de gestión de los recursos humanos, al sistema de gestión integrada de capital humano sobre la base de la familia de Normas Cubanas 3000:2007, dirigido específicamente a la comunicación institucional, así como al turismo, su conceptualización y evolución. Se desarrolla además un procedimiento mediante el cual se realiza el diagnóstico al proceso de comunicación institucional y a través del mismo se crea un plan de medidas para erradicar los problemas encontrados.

### **1.1 Modelos de gestión de los recursos humanos**

La gestión de los recursos humanos ha estado condicionada por los cambios ocurridos en el mundo, acelerados a partir de sucesos tales como: la Revolución Industrial, la Administración Científica y la Psicología Industrial. A partir de esta etapa, el conocimiento comenzó a ser una mercancía más en buena parte del planeta, regida por las leyes del mercado, pero reconocido por todos como el activo principal de las organizaciones en su necesidad de gestionarlos con efectividad.

La GRH tiene una gran influencia sobre el rendimiento propio de cada persona, y por tanto, sobre la productividad y el rendimiento de la organización. Se considera la misma como una herramienta que permite relacionar a un colectivo de personas con un campo cultural de valores y tareas (Cuesta, 2005; Alhama, 2006); abarca todas las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, estas permiten materializar la política laboral, que se aplican con la participación activa y efectiva de los trabajadores en la planificación, organización, dirección, control y evaluación de los recursos humanos y determinan o inciden en el desempeño de la organización, inspirados por los factores culturales que impregnan toda su estructura organizativa.

La clave de la GRH o primer elemento, reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. La participación activa de los trabajadores permite que la empresa aproveche al máximo la preparación del personal, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados. (Mayo y Cordero, 2011).

La concepción y funcionamiento de los sistemas de GRH se realizan sobre la base de diversos modelos. Todos ellos exigen, de alguna forma, cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento a los RH, otorgándole el significado que, por su aporte a los resultados de la empresa, requieren. Estos han sido aplicados en diferentes organizaciones y se pueden encontrar en todos ellos similitudes o

diferencias en cuanto a los subsistemas que los conforman y los factores que intervienen en el sistema.

El desarrollo de los procesos comunicativos en las empresas es uno de los elementos que ha sido abordado de distintas formas en los modelos de GRH. Algunos autores les han conferido un papel protagónico, mientras otros los han relegado a un marco secundario, dándole prioridad a otros elementos. Entre los modelos referidos a la comunicación se encuentran los expuestos por: Besseyre (1989), Werther y Davis (1991), Harper y Lynch (1992), Puchol (1994), CIDEDEC (1994), y Cuesta Santos (2005).

Besseyre (1989) plantea un modelo de gestión estratégica de los RH al mostrar un procedimiento general donde la función de RH es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa (saber, saber hacer, saber estar de los individuos que la integran) al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y por supuesto desarrollarlas, constituyendo éstas las misiones del sistema:

1. Adquirirlas: comprende las fases siguientes:

- Definición de puestos (o funciones), lo que permite disponer de perfiles de puestos.
- Sistema de clasificación, es el que proporciona la importancia relativa de las competencias necesarias, unas por comparación con las otras.

2. Estimularlas: Con el objetivo de optimizar los resultados, se traduce concretamente en el establecimiento de un sistema de retribuciones equitativas y motivadoras, en la aplicación de procedimientos, objetivos e indicadores de apreciación de los buenos resultados o en el desarrollo de enfoques del tipo de gestión participativa (que incluye las prácticas de mejora de las condiciones de trabajo).

3. Desarrollarlas: Lo cual es sinónimo de formación profesional, información y comunicación.

Este modelo considera la comunicación como una vía para desarrollar las competencias de la empresa pero considera como aspecto fundamental el diagnóstico de la organización, tanto externo como interno, mediante las auditorías de GRH.

Por su parte Werther y Davis (1991) plantean que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, compuesto de elementos claramente definidos, donde prácticamente todas las actividades se relacionan directamente con todas las demás.

El modelo está conformado por los elementos siguientes: fundamentos y desafíos, planeación y selección, desarrollo y evaluación, compensaciones, servicios al personal, relaciones con el sindicato, perspectiva general de la administración de personal.

En el mismo se considera que mantener una fuerza efectiva de trabajo requiere más que un pago justo, prestaciones y condiciones laborales adecuadas. Los empleados necesitan ser motivados, y el departamento de personal es parcialmente responsable de garantizar la satisfacción de los mismos con el puesto. Los problemas de personal y los relacionados con los puestos pueden llevar tensiones a los empleados y a la necesidad de que reciban asesoría.

Con el objetivo de cumplir con lo anterior y de mantener informado a su personal, los autores plantean que los sistemas de comunicación de RH son una forma efectiva de mejorar la motivación de los empleados así como de mantener su productividad.

El diseñado por Harper y Lynch (1992) plantea un modelo de GRH fundamentado en que la organización requiere recursos humanos en determinada cantidad y calidad. La misma permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. A partir del conocimiento de los recursos humanos con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal; planes de comunicación; evaluación del desempeño: retribución e incentivos).

Este modelo no le otorga gran importancia a las actividades de comunicación, sin embargo le confiere a la auditoría de RH un alto valor como mecanismo de control del sistema.

Por su parte Puchol (1994) plantea un modelo que recoge como las funciones principales de RH: la función de empleo, la administración de personal, la función de retribución, la función de dirección y desarrollo de RH, las funciones de relaciones laborales y por último la función de servicios sociales .

De estas funciones, el autor define como la más compleja, la función de dirección y desarrollo de RH, señalando entre sus actividades, la comunicación y participación. El autor le otorga prioridad al establecimiento de políticas por parte de la dirección en materia de RH.

Otro de los modelos es el desarrollado por el CIDEC (1994). Plantea que las políticas y objetivos de RH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. Entre las diferentes actividades que lo integran se encuentran: la planificación, organización, selección, formación, evaluación, retribución, relaciones laborales, información y control, desarrollo.

La función de comunicación es el eje central que une a los gestores del sistema y al sistema con los RH de la empresa, propiciando el crecimiento y desarrollo de sus trabajadores. Se plantea en el mismo que para lograr su funcionamiento exitoso es preciso una gran fluidez en la información y en las relaciones dentro de la organización y con el entorno. Se considera un modelo funcional que muestra a la GRH en su integralidad donde se conjugan los objetivos de la organización con los objetivos del sistema de RH.

El elaborado por Cuesta (2005), diagnóstico, proyección y control de gestión (GRH DPC) tiene en el centro de sus subsistemas y políticas de RH a la persona manifiesta en su educación y desarrollo. Tal educación y desarrollo es el referente obligado para los restantes subsistemas y políticas, donde quedarán incluidos todos los procesos o actividades clave a comprender por el sistema de GRH. El modelo se orienta orgánicamente a la estrategia empresarial y a través de la tecnología de las tareas se esboza el enfoque a los procesos de la organización. Provee una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional, con cuatro subsistemas de GRH: el flujo de recursos humanos, la educación y desarrollo, los sistemas de trabajo, y la compensación laboral. Dentro del subsistema de educación y desarrollo incluye los planes de comunicación.

Todos los modelos anteriormente descritos se refieren en mayor o menor medida a la comunicación dentro de las actividades empresariales. Sin embargo, la mayoría no la contempla como un factor determinante para mejorar la conducta grupal y organizacional, como una vía mediante la cual se puede lograr la efectividad de las organizaciones.

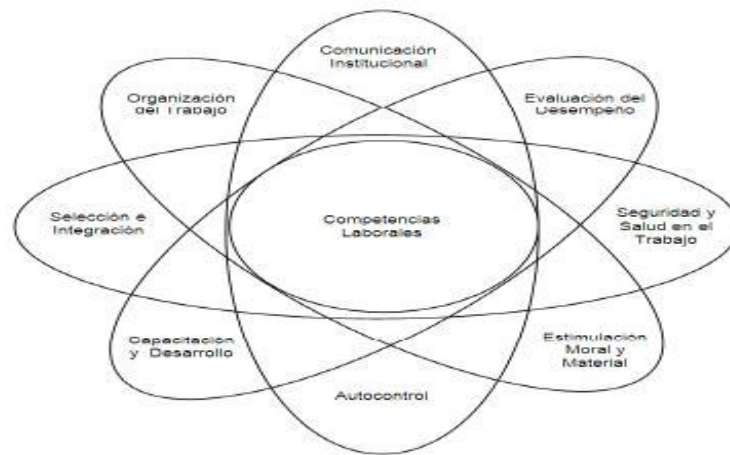
En Cuba uno de los modelos donde actualmente se le ha prestado mayor atención al tema de la comunicación es el elaborado por Morales Cartaya (2006), modelo de gestión integrada de los recursos humanos. El mismo es implantado mediante la familia de normas cubanas 3000 aprobadas en el 2007 por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. El SGIRH está dirigido a alcanzar la máxima eficiencia y eficacia de las organizaciones; para lo cual, el factor clave es el capital humano y donde la comunicación institucional constituye uno de los nueve subsistemas del cual se compone.

### **1.1.1 Sistema de gestión integrada de capital humano**

La implementación de un Sistema de gestión integrada de capital humano constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior. (NC 3000: 2007).

La Norma Cubana 3000:2007 lo define como un sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

La Norma Cubana 3001:2007 contiene un modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de gestión integrada de capital humano, el cual se basa en las competencias laborales y está integrado por un conjunto de módulos que se complementan. Se resume en el esquema siguiente:



**Figura 1. Modelo de Gestión del Capital Humano**

**Fuente: Norma Cubana 3001: 2007**

La importancia de esta norma consiste en que está dirigida a lograr una gestión integrada de capital humano y unificar la terminología utilizada en esta materia hasta la actualidad. (NC 3000: 2007).

En esta norma se establecen un conjunto de requisitos a cumplir por cada uno de los 9 módulos para lograr la implementación de un Sistema de gestión integrada de capital humano. El logro de los requisitos permitirá a las organizaciones atraer, retener y desarrollar permanentemente sus trabajadores, así como desarrollar el capital humano para materializar sus objetivos estratégicos.

Por su importancia, en el desarrollo de la presente investigación se analiza el cumplimiento de los requisitos del módulo Comunicación Institucional.

## **1.2 La Comunicación Institucional**

Según Trelles Rodríguez (2001) los estudios de comunicación institucional comienzan a manifestarse en los años cincuenta, pero no es hasta la década de los setenta cuando surge como disciplina en el



campo de las ciencias sociales con la publicación del libro “Comunicación en la Organización” del especialista norteamericano Charles Redding, considerado el padre de la Comunicación Organizacional.

Su nacimiento obedece a la posibilidad de integración, de cohesionar disciplinas que hasta el momento de su surgimiento funcionaban de manera inconexa; tales como la publicidad, las relaciones públicas o el marketing.

Su desarrollo comienza inicialmente en Estados Unidos y Europa y solo en años recientes comienza a estudiarse y aplicarse en América Latina con protagonismo de México y Argentina.

En Cuba, es en la década del ochenta cuando comienza a abordarse este tema en círculos de estudiosos de la comunicación. En los años noventa se plantea ya con más sistematicidad desde el punto de vista de la necesidad de su desarrollo tanto teórico como práctico, en estos años los cambios fueron decisivos en la consolidación de la disciplina. En julio de 1999, con la creación de la Licenciatura en Comunicación Social, se recibe un impulso definitivo.

El término Comunicación Institucional ha presentado distintos enfoques tanto en su denominación como en sus presupuestos conceptuales. Así se le identifica como comunicación organizacional, comunicación institucional, comunicación empresarial y comunicación corporativa.

En la investigación se adopta el término Comunicación Institucional por ser esta la denominación oficial empleada en la familia de Normas Cubanas 3000:2007.

### **1.2.1 Análisis conceptual de la definición Comunicación Institucional**

La comunicación efectiva es reconocida como una de las variables del éxito en el contexto organizacional. Resultan innumerables los aportes teóricos desde diversos referentes y experiencias prácticas que abordan el tema.

La definición formulada por Jackson, P. (1987)<sup>2</sup> es una de las primeras en aparecer en la literatura internacional sobre este término: "Comunicación institucional es la actividad total de comunicación generada por una empresa para alcanzar los objetivos planificados".

Fernández (1999) señala que la comunicación institucional es “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”. Lo cual indica que este proceso está integrado por las actividades orientadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes

---

<sup>2</sup> Citado por Trelles Rodríguez y otros, 2005

presente entre los miembros de la organización, entre la organización y entorno, con el propósito de intercambiar ideas y generar conocimiento.

Trelles Rodríguez (2002) la define como “Un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos entre los públicos de la organización tanto interno como externo, de otra forma, es necesario comprender la comunicación como proceso de implicación a partir de la construcción de significados compartidos y del logro de un nivel cualitativamente superior en la participación y la interacción de los trabajadores en empresas de producción y servicios”.

Al analizar la Norma Cubana 3000:2007 se puede encontrar una definición más amplia y acabada de la comunicación institucional. “Proceso que integra un conjunto de acciones orgánicamente estructuradas en una organización para brindar información de manera planificada, relacionar a sus integrantes, construir objetivos comunes, compartir significados e influir de modo directo e indirecta sobre el comportamiento de sus miembros, a fin de alcanzar los objetivos proyectados y facilitar las relaciones con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno”.

Para esta investigación se asume la última definición (NC 3000:2007), por ser un concepto más profundo y por contemplar las tendencias actuales de la gestión empresarial cubana.

La comunicación institucional ofrece la posibilidad de la interiorización de conocimientos e incorporación de habilidades que tributan al desarrollo social, tanto en lo económico como en lo cultural, mediante su contribución al perfeccionamiento de las empresas e instituciones, y al fortalecimiento de los valores de la cultura en las organizaciones y la sociedad en general.(Trelles Rodríguez, 2001).

Su importancia radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y es además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados.

Trelles Rodríguez (2001) expone las tres funciones fundamentales de la comunicación institucional en las organizaciones:

- ✓ Función descriptiva: investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.
- ✓ Función evaluadora: explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen. Es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

- ✓ Función de desarrollo: analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone, además, la forma de realizarlo.

Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las actividades de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación institucional.

La Comunicación Institucional según Fernández (1999), puede dividirse en:

- ✓ comunicación interna: cuando los programas están dirigidos al público interno, o sea los trabajadores de la empresa y
- ✓ comunicación externa: cuando se dirige al público externo, integrado por los clientes, proveedores, competidores, distribuidores, medios de comunicación, el pueblo y las instituciones gubernamentales o no gubernamentales que de una forma u otra interactúan con la empresa.

### **1.2.2 Comunicación Interna**

Hay varios contextos en los que la comunicación institucional debe gestionarse y ser efectiva. Uno de ellos lo constituye la comunicación interna, esta se puede definir como “los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo, dirigido a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines”. (Trelles Rodríguez, 2001).

La implantación de un sistema de comunicación interna en la empresa 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 No. 281, 2007).

En la actualidad es imprescindible que las entidades desarrollen una adecuada política de comunicación interna para contribuir a implantar los cambios y alcanzar los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía, de tal manera que sean capaces de retener el talento.

Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que le empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía.

La comunicación interna en una organización se estructura y produce de modos diversos, en dependencia de las características de la organización donde tiene lugar. La misma se desarrolla a través de distintos niveles de comunicación que corresponderá a objetivos determinados y mediante canales formales e informales.

### **Niveles de la comunicación interna**

Existen diferentes niveles de comunicación en el interior de una organización:

- a) Comunicación vertical ascendente, se dirige de los subordinados hacia los superiores, con el propósito de formular preguntas, aclarar dudas, hacer sugerencias, expresar inconformidades o acuerdos. Promueve la participación y el aporte de ideas, lo que genera un acercamiento hacia los directivos, creando condiciones para que las decisiones sean mejor comprendidas por los trabajadores. El principal obstáculo de este nivel, lo constituye el mal hábito de no escuchar, así como la creencia de que cuando un subordinado transmite problemas hacia arriba, es porque no está cumpliendo adecuadamente su función.
- b) Comunicación vertical descendente, fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos, es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización, siguiendo la línea jerárquica. Permite mantener informados a todos los trabajadores de la empresa, sobre los principales aspectos para el desarrollo de esta. Se considera la forma natural o espontánea de transmitir información en la organización.
- c) Comunicación horizontal, se establece entre niveles similares de autoridad. Facilita la coordinación entre los trabajadores, la disolución de rumores y malos entendidos, mejora el clima social, permite el funcionamiento eficaz de los equipos de trabajo y la implantación de una dirección participativa.
- d) Comunicación transversal, se establece entre todos los niveles.

Favorece la participación de todos los integrantes de la organización, y la toma de decisiones a partir de consensos.

Estos niveles de comunicación se desarrollan a través de canales comunicativos los cuales constituyen herramientas extremadamente importantes para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas. Según Trelles Rodríguez (2001) existen dos tipos de canales de comunicación interna:

- ✓ La comunicación formal: los mensajes fluyen siguiendo los canales oficiales establecidos en la estructura de la organización.
- ✓ La comunicación informal: se desarrolla cuando la interrelación entre los públicos internos se produce en virtud de lazos de afinidad, simpatía, familiaridad, de manera independiente de los lugares que los protagonistas de la comunicación ocupan en el organigrama

Los principales problemas derivados de la vía formal vienen de las dificultades dadas por la sobrevaloración de la comunicación indirecta sin búsqueda de retroalimentación necesaria; la sobresaturación de mensajes; el uso en un momento inadecuado, bien sea con demasiada antelación o con mucha premura; y la filtración de los mensajes en momentos o situaciones inoportunas.

Los canales de comunicación informales cumplen una función importante, en tanto que complementan a los formales, cubriendo algunas de las dificultades que poseen en cuanto a la transmisión de información y a procesos comunicacionales. Por lo tanto estos canales se generan en calidad de alternativos con respecto de los formales.

En la tabla 1 se ilustran las diferentes formas de comunicación interna según los niveles y canales definidas por Trelles Rodríguez (2001).

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

**Tabla 1. Formas de comunicación interna según los niveles y canales**  
**Fuente: Trelles Rodríguez (2001)**

Un aspecto importante a evitar o disminuir en un sistema de comunicación interna son los ruidos o barreras de la comunicación, que dificultan los procesos comunicativos en las empresas y distorsionan el significado real de los mensajes.

### **Tipología de los mensajes**

El concepto de mensaje está estrechamente vinculado con el de información. Para Goldhaber (1990)<sup>3</sup>, los mensajes se derivan de la información y dentro de cualquier sistema hay más información que la que perciben sus miembros y así, la información que es percibida y a la que los

<sup>3</sup> Citado por Trelles Rodríguez, 2002

receptores le dan un significado, recibe el nombre de mensaje. Los mensajes tratan con información significativa para las personas.

El mensaje emitido y el recibido no necesariamente son los mismos, ya que la codificación y descodificación del mismo pueden variar debido a los antecedentes y puntos de vista tanto del emisor como del receptor.

Un mensaje mal meditado puede crear confusión, rumores y malos entendidos en el personal a quien se dirige. Redding (1973) <sup>4</sup> afirma que: "cuanto mayor sea el número de eslabones de la cadena humana que transmiten el mensaje, más posibilidades existen de que se omitan detalles o de que se distorsione el mensaje una vez éste ha salido de su punto de origen."

Los mensajes en una organización pueden ser clasificados de diversas maneras, en dependencia de los puntos de partida para cada clasificación. Atendiendo a la modalidad del lenguaje, pueden ser verbales y no verbales.

### **Mensajes verbales y no verbales**

Los mensajes verbales tienen lugar cuando se produce una relación directa mediante el aporte de la lingüística, una conversación, una entrevista, una carta, una reunión o una conferencia. Estos se desarrollan a través de medios de comunicación como periódicos o revistas, boletines u hojas informativas, medios electrónicos como el fax; correo electrónico; redes internas; internet, entre otros. Los mensajes no verbales se apoyan en el lenguaje corporal, en la mirada, los gestos, el espacio personal, el diseño, el medio ambiente. Pues estos no son hablados ni escritos.

A juicio de Redding (1967) <sup>5</sup> existen tres razones fundamentales para explicar el flujo de mensajes dentro de una organización:

- Mensajes de tarea: están relacionados con aquellos productos, servicios o actividades que tienen una importancia específica para la organización, además estos tienen misión de informar a los trabajadores la manera de realizar sus tareas, incluye actividades de capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas y aporte de ideas.

---

<sup>4</sup> Citado por Gerald Goldhaber, 2000

<sup>5</sup> Ídem

- Mensajes de manteniendo: ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse sí misma, en ellos se incluyen controles, órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización para conseguir los objetivo previstos.
- Mensajes humanos: dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización. Los mensajes humanos se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, moral y el concepto que tiene de sí mismo.

Una correcta gestión de estos mensajes internos no es suficiente para las organizacionales pues llevaría a considerarlas sistemas cerrados, algo totalmente alejado de la realidad. Las empresas necesitan mantenerse en estrecha relación con el entorno y es a través de la comunicación externa que logra este objetivo.

### **1.2.3 Comunicación externa**

La comunicación externa definida por Fernández (1999), es “el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios”

Es a través de la comunicación externa, que la institución entra en contacto con su medio ambiente, constituyendo “un proceso fundamental para lograr vínculos con la sociedad, mediante ella se ofrecen las bases para que se conozca la razón fundamental de la empresa u organización superior de dirección y los resultados de su gestión” (Decreto-ley 281,2007).

Según sostiene Bartoli (1992) existen varias tipologías que puede adoptar la comunicación externa, como son:

- a) Comunicación externa operativa: se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial, se efectúa con todos los públicos externo de la compañía: clientes, proveedores, competidores, administración pública, etc.
- b) Comunicación externa estratégica: investiga los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas, y los cambios en la legislación laboral, entre otros, que pueden ser relevantes para la posición competitiva de la empresa.
- c) Comunicación externa de notoriedad: muestra a la empresa como una institución que da a conocer sus productos, y mejora su imagen. Las variantes son: la publicidad, promoción, patrocinios, y otros.

La importancia de la comunicación externa es considerada como la necesidad que tiene la empresa de cuidar su imagen; esta tiene como fin, intentar que la organización sea valorada en su esfuerzo por contribuir al progreso social y material de la comunidad y a la vez que sea entendida en todo lo que se refiere a sus fines económicos.

La imagen de la institución frente a sus públicos externos es en gran medida producto de la calidad de la relación que se establece entre ambos. Debido a que dicha relación se produce fundamentalmente a través de la comunicación externa puede decirse que esta influye en la calidad y relación y por tanto en la imagen que de la institución se formen estos públicos externos. Entre los recursos que la empresa emplea se destaca: el patrocinio; la intervención y organización de ferias, congresos y exposiciones; la asistencia permanente a todo tipo de actos y conferencias relacionadas con temas punteros del sector; la realización de monográficos sobre su actividad empresarial; la realización de publicidad o publirreportajes, revistas de comunicación externa distribuidas sólo a públicos externos (clientes, accionistas, proveedores), y un sin fin de actividades que ayudarían a cimentar la cultura e imagen empresarial en el ámbito local, nacional e internacional. Crear y desarrollar así una imagen positiva de la empresa, en el seno de su entorno social, se ha convertido en uno de los retos de la comunicación en las entidades empresariales, para hacer pública su contribución a la vida ciudadana.

En uno de los sectores económicos donde juega un papel fundamental la imagen que se formen los clientes tanto internos como externos de la entidad para el logro de la competitividad, es en el sector turístico.

### **1.3 Turismo. Generalidades**

Desde el mismo surgimiento de la humanidad las personas han viajado impulsadas por diversas razones, ya sean económicas, políticas, sociales, culturales, entre otras muy diversas.

La aparición del turismo como fenómeno de masas se sitúa a partir de la Segunda Guerra Mundial con el desarrollo de las tecnologías de transporte y la consolidación de períodos de tiempo libre en las vacaciones pagadas como derechos de los trabajadores. El turismo aparece entonces, como una práctica recreativa y en un espacio diferenciado al lugar de residencia habitual.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) en la conferencia de Ottawa 1993, lo define como el conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos



al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos, y no por motivos lucrativos.

En Cuba el turismo tiene un antecedente cercano a 1840 cuando en las Américas se estableció por una línea marítima el tráfico marítimo regular entre la costa este de EE.UU. y La Habana con puntos de contactos también en otras islas del Caribe. Esto fue seguido rápidamente por nuevas líneas que entrelazaron a varias ciudades de los EE.UU. con La Habana. Desde 1996, año en que se logra sobrepasar por vez primera el millón de visitantes, la actividad turística adquiere su ubicación como sector estratégico para la economía del país. A partir de este momento Cuba se propone consolidarse como destino mundial y del Caribe, convirtiendo al turismo en uno de los sectores claves para su futuro.

Para el despegue de esta industria se crearon una serie de infraestructuras que contaban con un mayor número de atractivos turísticos, se fomenta principalmente el turismo de sol y playa, surgen grupos nacionales para la gestión de actividades turísticas como Cubanacán SA en 1987 y Gaviota SA en 1988.

En 1994 se funda el Ministerio del Turismo (MINTUR) y se crean cadenas y entidades vinculadas con la infraestructura hotelera y extrahotelera; además grupos económicos nacionales constituyen organizaciones que participan en la actividad turística y se establece así el denominado sistema del turismo (Ayala Castro, 2001). De esta forma prolifera la gestión turística llegando a contar actualmente con una planta hotelera de 58 mil habitaciones a las que se añadirán otras 10 mil, incluidas en el plan de desarrollo de la infraestructura del 2013 al 2016.<sup>6</sup>

En Cuba, uno de los destinos más importantes se encuentra ubicado en el litoral norte de la provincia de Holguín. En la actualidad su infraestructura hotelera está compuesta por 19 instalaciones y el destino dispone de 4906 habitaciones, de las cuales el 88.7% está ubicado en los polos de Guardalavaca, Playa Esmeralda y Playa Pesquero, concentrando la mayor actividad turística en el territorio. Además existen facilidades de alojamiento para turismo de ciudad 9.1%, salud 1.3%, y de naturaleza 0.8%.

La actividad turística en Holguín emplea a más de 6486 personas, de ahí la importancia de asegurar una correcta gestión de los recursos humanos.

---

<sup>6</sup> Disponible en <http://www.tvcamaguey.co.cu/index>

En tal sentido el Hotel Brisas Guardalavaca se encuentra inmerso en la tarea de implantar el SGICH mediante el diagnóstico al estado de los procesos de gestión de los recursos humanos en la empresa. Con este fin se crea un procedimiento que establece los pasos a seguir para diagnosticar y perfeccionar el proceso de comunicación institucional en la entidad.

#### **1.4 Procedimiento para diagnosticar y perfeccionar el proceso de comunicación institucional**

En organizaciones donde el proceso de dirección integra la gestión de todos los procesos empresariales; es importante contar con métodos o procedimientos de diagnóstico, que permitan de forma apropiada, analizar los procesos que repercuten con mayor significación en la producción de bienes y servicios.

El procedimiento propuesto tiene como objetivo evaluar el estado del proceso de comunicación institucional en la entidad, pretendiendo diagnosticar el mismo, además de brindar sugerencias y proponer vías de soluciones una vez que se conozcan los fallos y se hayan formulado los problemas existentes.

Para la confección del procedimiento propuesto se tuvieron en cuenta los requisitos de las normas cubanas 3000:2007, específicamente los referidos al módulo de comunicación institucional.

Este procedimiento se caracteriza por ser:

- **Participativo:** su aplicación lleva implícita la participación de los integrantes de la organización para la consecución de su objetivo.
- **Retributivo:** el personal debe conocer que la aplicación redundará en el beneficio de la organización y en el suyo propio.
- **Permanente:** su aplicación nunca termina, pues la última fase constituye una retroalimentación para las restantes; lo que provoca una aplicación en ciclo cerrado, en los cuales debe adaptarse a nuevos estados deseados más exigentes para la comunicación, su aplicación debe generarse en la organización una capacidad de cambio permanente en lo que se refiere a los procesos comunicativos.
- **Sencillo:** es de fácil comprensión y aplicación.

El procedimiento consta de tres fases desglosadas en pasos y tareas, así como las técnicas que se pueden emplear en ellas. El mismo puede observarse en el (anexo1).

## **Fase I. Preparación inicial**

Su objetivo es asegurar, desde la fase inicial y durante el desarrollo del estudio la colaboración de todos comenzando por la alta dirección, los mandos intermedios y trabajadores implicados, para de esta forma atenuar la resistencia al cambio que todo proceso de evaluación trae aparejado.

Los pasos a seguir para lograr el objetivo propuesto son los siguientes:

### **Paso 1. Selección del equipo de trabajo**

Partiendo de la necesidad del estudio se deberán seleccionar y aprobar en el consejo de dirección los miembros y jefe del equipo de trabajo. La composición del grupo de trabajo deberá asegurar que sus miembros conozcan acerca del funcionamiento general de la organización, y que dominen el tema de estudio, para lograr que estos se complementen en la aplicación del procedimiento y permitan una mejor toma de decisiones. Además, los miembros seleccionados deben tener aptitudes para la comunicación interpersonal, ser flexibles y creativos.

Este grupo debe estar representado por la alta dirección, mandos intermedios, el sindicato, especialistas en el tema de comunicación, y otro(s) trabajador(es) designado(s) según intereses y necesidades de la dirección. La cantidad de miembros del grupo dependerá de las particularidades de cada organización.

El grupo de trabajo conformado se encargará de llevar a cabo el diagnóstico, realizar el procesamiento de los resultados y proponer el plan de medidas acorde a los resultados obtenidos, y una vez finalizado el proceso, deberá rendir información de dichos resultados.

Técnicas a aplicar: tormenta de ideas, reuniones y consultas a los directivos de la organización.

### **Paso 2. Capacitación del equipo de trabajo**

El equipo de trabajo se capacitará por un especialista previamente preparado en el tema. La capacitación tendrá en cuenta el procedimiento que se aplicará, las técnicas que deben utilizarse para ello, así como las regulaciones emitidas en materia de comunicación institucional:

- Decreto-ley 281:2007
- Familia de Normas Cubanas 3000:2007

Se ejecutarán las acciones de capacitación antes y durante el desarrollo del estudio.

Técnicas a aplicar: conferencias, seminarios, murales, plegables, entre otras.

### **Paso 3. Comprometimiento de la organización con el estudio**

Lograr el compromiso de los líderes y trabajadores constituye una tarea indispensable para el inicio del estudio, debido a que estos son los que tomarán las acciones y decisiones necesarias para comenzar a trabajar en pos de un cambio en la organización. Por tanto después de formar y capacitar el equipo de trabajo es preciso instruir a todos los trabajadores implicados en el estudio, con el objetivo de lograr que los diferentes niveles conozcan lo que se persigue con el mismo, su importancia, así como los roles a desempeñar por cada uno de los participantes. Esto permitirá que se sientan comprometidos y que brinden la información necesaria para desarrollar sin dificultad las actividades planeadas.

Técnicas a aplicar: reuniones informativas, sesiones de trabajo en grupo, cursos, conversatorios, conferencias.

### **Paso 4. Caracterización de la entidad**

En este paso se precisa realizar una breve caracterización de la organización, profundizando en aspectos tanto internos como externos relacionados con información general de la misma, análisis del capital humano así como de los indicadores económicos fundamentales.

#### **Tarea 1. Determinación de los elementos generales que caracterizan la entidad**

Se realiza teniendo en cuenta una serie de elementos que brindan la información necesaria para lograr el objetivo trazado como: misión, visión, objeto social, principales servicios, mercados emisores, proveedores, competencia.

#### **Tarea 2. Caracterización del capital humano**

Conocer las características del capital humano es necesario para el funcionamiento de la entidad. Un trabajador capacitado, informado y motivado contribuye al logro de los objetivos organizacionales. De ahí la importancia de conocer las principales rasgos que definen al mismo.

Entre los aspectos a evaluar en esta tarea se encuentra cómo está conformada la plantilla actual, lo cual se puede realizar analizando los elementos siguientes:

- Composición de la plantilla actual
- Cumplimiento de la plantilla
- Composición por tipo de contrato
- Composición por categoría ocupacional
- Distribución de la plantilla por sexo

- Distribución de la plantilla por nivel de escolaridad, la cual considera las necesidades de capacitación de los trabajadores
- Distribución de la plantilla por edades y antigüedad, reflejarán el grado de compromiso, pertenencia y envejecimiento de la estructura humana de la organización

### **Tarea 3. Análisis de los indicadores económicos fundamentales**

Se debe realizar un análisis teniendo en cuenta un período base de referencia para comparar con la situación actual, así como determinar el cumplimiento de los planes trazados, comparando plan con real. De forma general el análisis debe centrarse en: ingresos, costos y utilidades.

Técnicas a emplear: revisión de documentos.

Por último, se debe tener bien claro que hasta que no exista un ambiente propicio no es conveniente pasar a la fase siguiente, pues los resultados se verían seriamente afectados por esta situación. La preparación si se utiliza y explota adecuadamente, puede dar como resultado una información previa muy útil, permitiendo lograr consenso en cuanto a problemas y causas.

### **Fase II. Diagnóstico del proceso de comunicación institucional**

El proceso de comunicación institucional en las entidades juega un rol fundamental pues a través de este se promueve la participación, la integración y la convivencia de todos los trabajadores. Su diagnóstico responde a la necesidad de determinar los aspectos que no están funcionando en la institución y cuáles están en óptimas condiciones, es decir, el análisis de los puntos débiles y fuertes que en materia de comunicación se evidencian. Permite, además contribuir a la eficiente toma de decisiones en los procesos de comunicación, formando la base y el punto de partida para la implementación de planes y estrategias.

El diagnóstico de la situación actual del proceso de comunicación institucional en la entidad constituye el eje central del procedimiento, pues es la fuente principal de detección de los problemas que afectan el desempeño del mismo. Su objetivo es realizar la evaluación del proceso de comunicación institucional en la organización, tomando como base los requisitos de la norma cubana 3001:2007 referidos al módulo de comunicación institucional.

### **Etapa I. Diagnóstico de la emisión de información**

En las organizaciones los directivos son los encargados de dirigir y controlar el proceso de comunicación en la entidad. Los mismos tienen la gran responsabilidad de mantener a sus trabajadores informados sobre las cuestiones relacionadas con su trabajo. Sin embargo, no solo los

directivos transfieren información dentro de una entidad, también los trabajadores de los niveles inferiores son protagonistas en este proceso. No obstante en muchas ocasiones los altos mandos así como los demás trabajadores no le prestan la adecuada atención a la comunicación y de esta manera se ve seriamente afectado este proceso. Por lo que es imprescindible la evaluación de las funciones de comunicación por parte de la dirección periódicamente.

### **Paso 5. Evaluación de la emisión de información**

Se analizan los requisitos 4.9.1, 4.9.2, 4.9.3 y 4.9.6 de la Norma Cubana 30001:2007.

Es necesario aclarar que durante el análisis de los requisitos se encontraron algunas deficiencias en su redacción. Tal es el caso del requisito 4.9.1 donde no es necesario comprobar que la alta dirección tenga definida la misión, visión u objeto social de la entidad pues son elementos que deben estar precisados desde el mismo momento que surge una empresa, además se considera que los mismos deberían formar parte de los requisitos generales. No obstante estos aspectos deben ser propios de cada entidad atendiendo a las características individuales de las mismas.

Se encontró también como deficiencia que en las normas solo se considera la emisión de información por parte de la dirección, olvidando la participación de los mandos intermedios en esta actividad.

Además de los requisitos mencionados anteriormente, se añaden otros aspectos, necesarios para determinar el correcto flujo de la información.

En tal sentido se evalúa:

- ✓ Si la alta dirección garantiza que los trabajadores conozcan y dominen la misión, la visión, los valores de la organización, su objeto social y que existan los medios para su difusión en el colectivo laboral.
- ✓ Si la alta dirección tiene definida la política para la gestión integrada de capital humano en la organización, si los trabajadores la conocen y dominan y si existen los medios para su difusión en el colectivo laboral.
- ✓ Si la alta dirección tiene elaborada la estrategia de comunicación, tanto interna como externa, con su respectivo programa de acción, alineados a la estrategia general de la organización y a la gestión integrada de capital humano.
- ✓ Si la alta dirección realiza análisis periódicos con los trabajadores, para informar los resultados alcanzados en la producción y los servicios, así como las estrategias de trabajo a seguir. Además

si la dirección de las diferentes unidades y áreas aprobadas en la estructura organizativa cumplen las mismas acciones.

Además se evalúa:

- ✓ Si los directivos cuentan con las habilidades comunicativas que les permitan transmitir información correctamente de manera que los trabajadores comprendan el sentido del mensaje.
- ✓ Si los trabajadores de los niveles inferiores cuentan con vías para transmitir informaciones, quejas o sugerencias a la alta dirección.

Técnicas a emplear: se utilizan las encuestas para determinar los valores compartidos y deseados en la empresa, y de tipología individual a directivos<sup>7</sup>, la revisión de documentos como el manual de comunicación institucional, la política integrada de la empresa, los documentos del proceso de Perfeccionamiento Empresarial como el procedimiento para la participación de los trabajadores en la dirección, los referidos a los métodos y estilos de dirección, se analizan además los profesiogramas de cargo de directivos y la observación directa.

## **Etapa II. Diagnóstico de los medios y vías de comunicación existentes en la entidad**

Los medios de comunicación en las empresas constituyen vías por las cuales se envían y reciben todo tipo de información. Las organizaciones deben asegurar la utilización de medios eficientes para informar, integrar y apoyar la labor de los trabajadores y que al mismo tiempo estos colaboren en el logro de los objetivos empresariales.

Para conocer si en una organización los medios de comunicación se utilizan de forma correcta o si presentan buen estado de conservación es preciso realizar el diagnóstico de los mismos.

Para realizar el diagnóstico de los medios y vías de comunicación en la entidad se tuvieron en cuenta los requisitos 4.9.3, 4.9.4, 4.9.5 y 4.9.7 de la norma cubana 3001:2007, además de otros aspectos a evaluar.

### **Paso 6. Evaluación de la existencia de herramientas para el diagnóstico de la comunicación**

Se evaluará si la alta dirección cuenta con instrumentos o herramientas que permitan conocer el estado, las necesidades y los medios de comunicación en la organización, así como el estado de los medios de comunicación utilizados en la entidad como teléfonos, radios, correos, internet, intranet, comunicación por radios (trunkings).

---

<sup>7</sup> Citadas por Negrón Yoandra, 2011

Técnica a emplear: entrevista realizada a los técnicos donde se evalúan aspectos referentes al estado de los medios de comunicación en la entidad, revisión del diagnóstico de comunicación empresarial del 2012, utilización de una guía de observación a los murales y la observación directa.

### **Paso 7. Evaluación del empleo de los diferentes canales de comunicación interna y externa**

En este paso se verificará la utilización en la entidad de los diferentes canales de comunicación interna y externa para transmitir y compartir información y valores con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno.

Para realizar este análisis se plantean una serie de tareas las cuales se muestran a continuación:

#### **Tarea 4. Evaluación del plan de capacitación y desarrollo**

En toda organización la capacitación debe considerarse un elemento fundamental para lograr la competitividad. La preparación que todo individuo reciba contribuye al desarrollo personal y profesional de los mismos, a la vez que redundando en beneficios para la empresa. Pese a esto, son muchas las instituciones que olvidan incluir en los programas de capacitación actividades para que los trabajadores conozcan características y elementos propios de la institución, y que en consecuencia, generen más cooperación, aceptación de la toma de decisiones, del control, y el compromiso con la compañía. Olvidan además que la capacitación es una vía fundamental para que directivos y trabajadores creen las habilidades necesarias para desarrollar una correcta comunicación en las empresas.

Es por ello que en este paso se comprobará si en el programa de capacitación y desarrollo para los trabajadores y para aquellos de nuevo ingreso, planeado para el año en la entidad, se incluyen acciones para que conozcan aspectos tales como:

- la estructura organizativa de la entidad
- sus estrategias y objetivos
- su cultura y valores de los trabajadores

Además se evaluará si el mismo contribuye a que los directivos, mandos intermedios y trabajadores puedan adquirir las habilidades comunicativas que su puesto requiere.

Técnica a emplear: revisión del plan de actividades académicas para el año 2013.

#### **Tarea 5. Evaluación del funcionamiento de los diferentes mecanismos y órganos de dirección**

En este paso se evaluará si la alta dirección logra que funcionen adecuadamente:



- ✓ Los órganos colectivos en los diferentes niveles de acuerdo con la estructura de la organización.
- ✓ Las reuniones de coordinación con los factores políticos y sindicales de la organización y de las diferentes áreas aprobadas en la estructura organizativa donde éstos están constituidos.
- ✓ Las reuniones de los jefes de las unidades y áreas con los trabajadores.
- ✓ Las comisiones, grupos y equipos de trabajo y órganos de dirección auxiliares.

**Técnica a emplear:** revisión de actas de diferentes reuniones y utilización de una guía de observación para las reuniones.

**Tarea 6. Evaluación del estado de los documentos rectores en materia de comunicación en la entidad. Manual de gestión de comunicación y el manual de identidad corporativo**

La función de comunicación es esencialmente planificada; para la implantación del sistema de comunicación las empresas u organización superior de dirección deberán elaborar el Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa, lo que permitirá trabajar la comunicación no como acciones aisladas y dispersas, sino mediante la formulación previa de un procedimiento de comunicación que, de forma explícita, interrelacione todas las herramientas de comunicación a implantar en la empresa u organización superior de dirección. (Decreto-ley 281)

El manual de identidad corporativa es una herramienta básica para el logro de una imagen organizacional que se distinga. Mediante el mismo se define el manejo de las directrices de presentación de los mensajes institucionales y describe:

- la actividad principal y secundaria de la empresa
- el tiempo de existencia
- su ubicación
- tipos de mercado
- se presentan los atributos de la imagen visual de la empresa y su uso en los diferentes soportes comunicativos
- se especifica cómo, cuándo y dónde se deberá usar la imagen.

El manual de gestión de comunicación constituye también un instrumento de trabajo que permite a la dirección de la empresa el diseño e implantación de un sistema de comunicación coherente y armónica, reduciendo la tendencia a la improvisación que existe frecuentemente en cuanto a la comunicación.

El manual de gestión de comunicación de la empresa u organización superior de dirección contiene los aspectos siguientes:

- Definición de las políticas y objetivos de la comunicación.
- Identificación y caracterización del público objetivo (interno y externo): deberá hacerse una caracterización de estos; en el caso del público interno en correspondencia con las funciones que desarrollan, sexo, edad, nivel profesional, gustos, características de los colectivos laborales, entre otros aspectos y en el caso del público externo la caracterización debe estar en correspondencia con las prioridades que estos representen para la empresa u organización superior de dirección.
- La selección de los distintos canales de comunicación a utilizar.
- Personal autorizado para enviar mensajes directamente a los trabajadores, según canales autorizados.
- Diferentes canales a emplear por los trabajadores para dirigirse a la dirección.
- Características de los mensajes a emitir por la empresa u organización superior de dirección y sus dependencias.
- Organización estructural que garantiza la implantación del sistema de comunicación en la empresa u organización superior de dirección, así como diseño de la misión, funciones y facultades del área de comunicación de la empresa.
- Acciones a realizar en la implantación del sistema de comunicación.
- Establecimiento del presupuesto de la comunicación, incluido en el presupuesto de la empresa u organización superior de dirección.

Ambos manuales deben estar actualizados y cumplir con los requisitos dispuestos anteriormente mencionados en el Decreto-ley 281.

Por tanto en este paso se analizará el estado y actualización del manual de identidad corporativa de la entidad y del manual de gestión de comunicación.

Técnicas a utilizar: revisión del manual de identidad corporativa, del manual de comunicación institucional y del Decreto-ley 281:2007.

### **Tarea 7. Evaluación del comportamiento de los niveles o flujos de comunicación presentes en la empresa**

Para desarrollar este aspecto se debe tener en cuenta que los niveles o flujos de comunicación en la empresa se desarrollan siguiendo los canales formales o informales.

En consecuencia se analizarán aspectos relacionados con:

- La comunicación vertical descendente
- La comunicación vertical ascendente
- La comunicación horizontal
- Imagen proyectada por la entidad

Técnica a emplear: se utiliza la encuesta sobre comunicación interna a directivos, encuesta realizada a los trabajadores sobre clima interno<sup>8</sup>, y la observación directa.

### **Etapas III. Evaluación de los ruidos e interferencias existentes en el proceso comunicativo**

En todo proceso comunicativo existen una serie de barreras o ruidos que obstaculizan el flujo de información en la organización. Estos afectan a la entidad en cuanto a: demoras en los resultados, desmotivación, desorientación, falta de identificación empleado-empresa, falta de integración en los colectivos, descoordinación, malas relaciones de trabajo, proliferación de rumores, disminución del rendimiento

Por tanto es imprescindible identificarlos y eliminarlos para que el proceso comunicativo se desarrolle eficientemente.

#### **Paso 8. Evaluación de la existencia de ruidos o barreras en la comunicación**

En este paso se evaluará cuáles son los ruidos e interferencias que afectan el normal desarrollo del proceso de comunicación interna en la entidad. Para realizar este análisis se aplicará una encuesta mediante la cual se listan una serie de barreras que pueden afectar la comunicación. La misma presenta una escala a través de la cual se pueden clasificar los ruidos según su frecuencia.

Técnicas a utilizar: encuesta sobre los ruidos e interferencias en los procesos de comunicación.<sup>9</sup>

### **Etapas IV. Evaluación del proceso de retroalimentación**

La retroalimentación es reconocida como un elemento decisivo para el mejor funcionamiento de la empresa, como factor que fortalece el sentimiento de pertenencia y la participación. Pero si en este proceso no se utilizan todos los canales posibles de manera adecuada, la retroalimentación será ineficiente.

En esta etapa se debe realizar una valoración de las vías que la dirección y los mandos intermedios utilizan para informarse sobre lo que ocurre en la empresa.

---

<sup>8</sup> Citadas por Negrón Yoandra ,2011

<sup>9</sup> Ídem

### **Paso 9. Evaluación de las vías de retroalimentación**

En este paso se realizará un análisis de las diversas vías que utilizan los directivos y mandos intermedios para retroalimentarse respecto a la información en la entidad. Se evaluarán los diferentes mecanismos de retroalimentación utilizados por los directivos, así como su frecuencia de empleo.

Técnicas a utilizar: se utilizó la encuesta sobre comunicación interna a directivos<sup>10</sup> y la observación directa.

### **Fase III. Mejora y control del proceso de comunicación**

Esta fase tendrá como objetivo la elaboración de un plan de acción encaminado a eliminar las deficiencias encontradas en el proceso de comunicación en la entidad así como asegurar el control continuo del mismo.

### **Paso 10. Perfeccionamiento de la comunicación**

Es esta etapa una de las más importantes, concluido el diagnóstico del proceso de comunicación institucional en la entidad, el equipo de trabajo deberá reunirse y a partir de lo cual deberán conformar un plan de acción para erradicar los problemas encontrados en el proceso de comunicación interna. Dicho plan de acción, tendrá definido el responsable y el tiempo de cumplimiento de la actividad y deberá ser sometido a consideración de la alta dirección, siendo aprobado por la misma. Se deben dar a conocer los resultados obtenidos y las acciones propuestas por el grupo de trabajo a los trabajadores e implicados en el estudio.

Técnicas a utilizar: tormenta de ideas, reuniones del equipo de trabajo.

### **Paso 11. Control de las acciones definidas**

Después de creado el plan de acción se controla si se cumplen las acciones propuestas en función de mejorar la comunicación empresarial.

En este paso deberá realizarse una reunión del equipo de trabajo junto al consejo de dirección donde se defina cómo realizar el control del cumplimiento de las acciones definidas anteriormente.

---

<sup>10</sup> Citada por Negrón Yoandra ,2011

## 1.5 Conclusiones del capítulo

La valoración de los fundamentos teóricos abordados en este capítulo permite arribar a las conclusiones siguientes:

1. El modelo del SGICH, a diferencia de la mayoría de los modelos que no le otorgan gran valor a la comunicación institucional dentro de la organización, incluye la misma como uno de sus nueve subsistemas, considerando su influencia en todas las actividades de la organización, donde la estrategia de comunicación debe estar integrada a la estrategia empresarial.
2. La comunicación es un factor determinante para el desarrollo y el posicionamiento de las empresas, y la lucha de estas por el logro de sus objetivos; influye indiscutiblemente en el aumento de la motivación, la participación, la disciplina e incrementa el sentimiento de pertenencia de los trabajadores.
3. El turismo en la provincia de Holguín constituye una de las actividades económicas fundamentales, de ahí el papel decisivo en la preparación de los recursos humanos en este sector. Las empresas inmersas en esta actividad económica deben prestarles especial atención a sus trabajadores, conocer sus necesidades, motivarlos y prepararlos para prestar un servicio de calidad a los clientes.
4. El procedimiento planteado no solo permite diagnosticar el proceso de comunicación institucional, sino también proponer las vías de solución a las deficiencias encontradas. El mismo está compuesto por varias fases y tareas y está basado en los requisitos de las Normas Cubanas 3000: 2007.

## **CAPÍTULO II. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA DIAGNOSTICAR Y PERFECCIONAR EL PROCESO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA**

En este capítulo se detallarán cada una de las fases que conforman el procedimiento a seguir y los objetivos que se persiguen, mostrando las etapas, pasos y tareas incluidos para cumplir el objetivo general de la investigación.

### **2.1. Fase I. Preparación inicial**

Luego de los encuentros y reuniones iniciales con los directivos de la organización, se procedió al cumplimiento de esta etapa como estaba previsto.

#### **Paso 1. Selección del equipo de trabajo**

Se realizó la selección de los integrantes del equipo de trabajo en el Consejo de Dirección. Se conformó el grupo de trabajo compuesto por un estudiante de 5to año de Licenciatura en Turismo, el subdirector y un miembro del departamento de Recursos Humanos, la subdirectora comercial, los jefes directos de cada área y dos trabajadores destacados y de experiencia.

El grupo conformado elaboró un cronograma para la ejecución de las tareas previstas en el procedimiento.

#### **Paso 2. Capacitación del equipo de trabajo**

Luego de seleccionado el equipo de trabajo se eligió el director de RH como especialista encargado de llevar a cabo las acciones de capacitación, para lograr la familiarización de la dirección y demás trabajadores con el tema, pues este estaba capacitado en relación al Decreto-ley 281 y la implementación de las normas cubanas 3000:2007. La capacitación se garantizó a través de la divulgación de los objetivos del estudio en los seminarios y conferencias del grupo.

Con todo esto se logró la sensibilización y el comprometimiento necesarios del equipo con la labor a desempeñar, así como la participación de todos, atenuando la resistencia al cambio en un ambiente satisfactorio que facilitó el desarrollo del trabajo y la familiarización con la situación actual.

#### **Paso 3. Comprometimiento de la organización con el estudio**

Para lograr el comprometimiento de los obreros de la entidad, el equipo de trabajo procedió a comunicar a los mismos la aplicación del procedimiento. La comunicación se realizó en las reuniones de información para las áreas directas y en el matutino programado para cada miércoles, donde participan todos los trabajadores. Esto sirvió para enfatizar en el papel que tiene cada área y trabajador en el desarrollo de la aplicación del estudio. Además se divulgó la información a través del

correo electrónico de la red de informática de la entidad. Con todo esto se logró la sensibilización y el comprometimiento necesarios, así como corroborar la participación de los trabajadores.

#### **Paso 4. Caracterización de la entidad**

En correspondencia con lo establecido en el procedimiento, en este paso se realizó una caracterización de la entidad teniendo en cuenta la información general sobre la misma, así como la caracterización del capital humano y el análisis de los indicadores económicos fundamentales.

#### **Tarea 1. Determinación de los elementos generales que caracterizan la entidad**

El hotel Brisas Guardalavaca es inaugurado el 26 de noviembre de 1994. Perteneciente al grupo de turismo Cubanacán, está situado en el polo turístico Guardalavaca, a 54 Km de la ciudad de Holguín. Ofrece servicio “Todo Incluido” con categoría cuatro estrellas. Es un hotel dirigido al turismo de sol y playa, atendiendo principalmente el segmento de familia. El complejo cuenta con 437 habitaciones: 172 con vista al mar y 256 vista al jardín. La instalación posee 2 junior suites y la villa, 80 minisuits (dos de ellas con jacuzzi).

El objeto social del Hotel Brisas Guardalavaca es el siguiente:

1. Prestar, servicios de alojamiento, de gastronomía y otros propios de la actividad hotelera, a personas naturales o jurídicas, en moneda libremente convertible.
2. Ofrecer los servicios correspondientes a las actividades de alojamiento y gastronomía en moneda libremente convertible tales como:
  - Servicios de check out late.
  - Servicios telefónicos.
  - Servicios de fax – e mail.
  - Servicios de Internet.
  - Servicios de cambio de moneda.
  - Servicios de caja de seguridad.
  - Servicios de masaje.
  - Servicios de fotocopias e impresión de documentos.
  - Servicios de lavado, planchado y costura de ropas (normal y especial).
  - Servicios de cuidado de niños.
  - Servicios de mini – bares.

3. Comercializar y operar de forma minorista opciones turísticas asociadas con los servicios y actividades ofertados por el Hotel y no incluidas en el paquete turístico en moneda libremente convertible.

4. Alquilar de forma temporal áreas, locales y salones según demandas del cliente.

5. Arrendar equipos y accesorios complementarios a la actividad fundamental

6. Prestar otros servicios, tales como:

- Servicios de comedor obrero para empresas que operan o prestan servicios en o para la instalación, en moneda nacional y moneda libremente convertible según contrato.
- Facilitar de forma temporal espacios en el hotel a otras instituciones, cobrando comisiones en moneda libremente convertible por las ventas de mercancías y servicios que estas realizan.
- Arrendar locales y espacios a entidades que operan en moneda libremente convertible y a personas naturales o jurídicas autorizadas.

Los Objetivos Estratégicos Generales del Hotel Brisas Guardalavaca hasta el año 2016 son:

- Lograr un crecimiento sostenido en la eficiencia económica para ser el hotel de mayor rentabilidad de la marca Brisas.
- Mantener y mejorar las capacidades instaladas asegurando el desarrollo de un producto sostenible y de alta competitividad.
- Incrementar los niveles de ocupación y encauzar la política comercial a mercados y sectores de mayor poder adquisitivo.
- Lograr que los trabajadores asuman los valores compartidos como parte de la cultura empresarial y preservar la moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores.
- Potenciar la gestión de los recursos humanos como vías para asegurar el desarrollo y la preparación de los trabajadores de acuerdo con las técnicas más avanzadas e idiomas, logrando trabajadores motivados y profesionales.
- Desarrollar una cultura integral de la calidad que asegure el crecimiento sostenido de la satisfacción y fidelidad de los clientes.

Su Misión se define como:

“Somos el mega todo incluido más cubano de la familia vacacionista.”



La Visión consiste en:

“Seremos el mega todo incluido líder de la hotelería en el Caribe, distinguiéndonos por la fantasía y la hospitalidad sin límites.”

El lema comercial es:

“Fantasía incluida con sabor cubano.”

Logotipo:



Entre los principales mercados emisores con que cuenta la instalación se encuentran: Canadá, Inglaterra, Alemania, Holanda y Cuba. Además se reciben turistas de otros países, aunque en menor cantidad, pero con tendencia al crecimiento, como Italia, Suiza y Francia.

La gestión de ventas del hotel se realiza, fundamentalmente, a través de los tour-operadores (TTOO), agencias mayoristas y minoristas.

Las principales agencias por mercado que negocian son:

- ✓ Canadá: VATH (principal productor durante el invierno), Sunwing (Segundo productor del Hotel durante todo el año), Hola Sun, TMR, West Jet.
- ✓ Reino Unido: Thomas Cook UK, First Choice, Havanatur UK.
- ✓ Alemania: Neckermann, TUI, Oger Tours, Rewe.
- ✓ Holanda: TUI Holanda
- ✓ Agencias de Viajes Cubanas con los receptivos Viajes Cubanacán, Cubatur, Havanatur y el mercado interno.

Los principales proveedores del hotel se relacionan a continuación:

Combinado Avícola Nacional (CAN) Holguín	Comercializadora AT Comercial
Havana Rum & Liqueurs	Pesca Caribe
Frutas Selectas	Almacenes Universales

Comercializadora, International  
Trading House (ITH) S.A.  
Bucanero  
Cárnica Tradisa

Elf Gas Cuba  
Suchel  
Cuba Ron  
Suchel Holguín

El hotel considera como competidores a todos los hoteles del destino, los cuales son los siguientes:

<b>Hotel</b>	<b>Categoría</b>
Sol Río de Oro Resort-Spa	* * * * *
Hotel Playa Pesquero	* * * * *
Sol Río de Luna y Mares Resort	* * * * *
Hotel Playa Costa Verde	* * * * *
Blau Costa Verde Beach Resort	* * * * *
Occidental Grand Playa Turquesa	* * * * *
Club Amigo Atlántico Guardalavaca	* * *

**Tabla 2.Principales competidores**

La organización tiene definido los valores compartidos siguientes: humanismo, patriotismo, solidaridad, disciplina, responsabilidad, profesionalidad y sentido de pertenencia.

La entidad se encuentra inmersa en el proceso de perfeccionamiento empresarial desde el 25 de diciembre del 2004.

Al valorar la estructura organizativa (Anexo 2), se corrobora que la misma está acorde a las necesidades de la organización, formada por tres niveles, donde al director general se le subordina directamente el subdirector general, subdirector de A+B, subdirector comercial, subdirector de economía y subdirector de recursos humanos, además de los mandos intermedios.

La instalación ha recibido un gran número de reconocimientos demostrando la calidad en sus operaciones los cuales se muestran a continuación:

El Reconocimiento de Vacances Signature por la excelencia en el servicio, Premio de Calidad Cubanacán 2001 (primera instalación marca propia que lo lograba), Certificación de Hotel 4 Estrellas por la norma Cubana 126 (segunda instalación en el país que la ostentó), Reconocimiento ambiental del Grupo Cubanacán en el 2002, Reconocimiento ambiental provincial 2002. Premio de Reconocimiento ambiental del Grupo Cubanacán en el 2003, Reconocimiento del TTOO First Choice

(reconocimiento que se entrega al mejor hotel del destino del Caribe), Premio provincial de medio ambiente 2004. Aprobación del Expediente de Perfeccionamiento Empresarial 2004, Reconocimiento medioambiental nacional 2005, Reconocimiento de TTOO KUONI. Green Planet año 2005-2006 y las cartas de reconocimientos de TTOO y el sello ambiental nacional 2009-2012.

## **Tarea 2. Caracterización del capital humano**

El hotel cuenta actualmente con una plantilla aprobada de 274 trabajadores, la cual se encuentra cubierta por 271 trabajadores por contrato indeterminado, 9 adiestrados, y 175 contratos determinados, que respaldan el porciento de ocupación del hotel.

La composición de la plantilla atendiendo a categorías ocupacionales de acuerdo con los indicadores correspondientes, 13 dirigentes lo que representa el 4.8% de la plantilla, 96 obreros lo que significa el 35.42%, 35 técnicos para un 12.92% y el mayor porcentaje lo representa la categoría de servicio con un 46.86% de la plantilla con 127 trabajadores.

La instalación cuenta con 98 mujeres representando el 36.16% de la totalidad de los trabajadores, por tanto el sexo masculino es el predominante representando el 63.84% de la plantilla con 173 hombres.

Al caracterizar la fuerza de trabajo atendiendo al nivel de escolaridad se obtuvo que el 22.14% son graduados del Nivel Superior con 60 trabajadores, 49 poseen título de Técnico Medio lo que representa el 18.08% del total, el 54.61% cursó hasta el grado 12 obteniendo el título de Bachiller con 148 empleados, 12 obtienen noveno grado lo que representa el 4.43%, y 2 cuentan solamente con el nivel primario lo que significa 0.74% del total de trabajadores.

Caracterizando al personal con respecto a su edad, el 7.38% tienen entre 20 y 29 años, el 30.63% poseen entre 30 y 39 años, el 48.34% se encuentran en la pirámide de edades entre 40 y 49 años, de 50 a 59 representa el 11.81% del total y con más de 60 años, cinco persona representando el 1.85%.

En cuanto a la antigüedad del personal en la instalación, se obtuvo que el 28.04% tiene una experiencia en la entidad de 0 a 6 años; el 21.03% de 7 a 12 años y el 50.92% representando el mayor porcentaje de 13 a 19 años. Los resultados son positivos ya que después de los dos primeros años, los empleados comienzan a adquirir dominio en la labor que realizan y se sienten más identificados con las actividades.

La clasificación según las categorías ocupacionales, sexo, rango de edades, nivel de escolaridad y antigüedad en la instalación, se muestran en los gráficos 1, 2, 3, 4 y 5 respectivamente (Anexo 3).

### **Tarea 3. Análisis de los indicadores económicos fundamentales**

Al analizar algunos indicadores económicos al cierre del mes de Diciembre del año 2012 (Anexo 4), se constató que el hotel presenta una favorable situación financiera pues se logró el sobrecumplimiento en casi todos los indicadores estudiados.

- ✓ Los ingresos totales se sobrecumplen en un 117.5% con respecto al año anterior, al igual que los ingresos en divisas, producto de haber realizado la operación con 5061 turistas días más que el año anterior, obteniéndose un aumento de las utilidades totales en un 77.6 % y de la utilidades en divisas en un 105.9%.
- ✓ Se logró un crecimiento de los ingresos de paquetes en 112.2% en comparación al año anterior, se vio influenciado positivamente por el factor precio y los turistas días posibilitando que por el primero los ingresos crecieran en un 407238.44 cuc y en 777977.69 cuc por el segundo, solo la tasa de cambio influyo negativamente al incidir en que se dejaran de ingresar -42868.84 cuc.
- ✓ Los gastos totales representan el 4.0% de ejecución por encima de lo previsto para la etapa, lo que se justifica plenamente debido al crecimiento en mayor proporción de los ingresos.
- ✓ Los costos totales aumentaron en un 116.5% con respecto al plan trazado, producto al incremento del consumo de comestibles y bebidas.
- ✓ El porciento de ocupación aumentó en un 111.1% respecto al año anterior y se obtuvo un cumplimiento del plan en un 120.2%.
- ✓ En el presente año se tiene planificado un valor de producción de 10186,592 MP, el acumulado real hasta la fecha es de 4842,9 MP, lo cual representa un 47.54 % de cumplimiento del plan para el período.

### **2.2. Fase II. Diagnóstico del proceso de comunicación institucional**

Después de realizar la formación del equipo de trabajo, de familiarizar a la organización con el estudio, y de caracterizar al capital humano y a la entidad, se realiza el diagnóstico del proceso de comunicación institucional.

#### **Etapa I. Diagnóstico de la emisión de información**

Se procede a diagnosticar si la información emitida tanto por parte de los directivos como por los trabajadores en la entidad se realiza de forma correcta.

## **Paso 5. Evaluación de la emisión de información**

### **Misión y Visión**

Se pudo comprobar que la empresa no tiene una misión ni visión propia basada en el estudio de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, sino que es igual a la de la marca corporativa " Brisas ", que los distingue.

Por tanto se realizó un análisis de la misión de la entidad teniendo en cuenta los aspectos siguientes: La misión representa la razón de ser de la organización, debe tener credibilidad para los usuarios y clientes, tanto internos como externos, además de ser motivadora para el colectivo, su formulación ha de ser simple, clara y directa para que los trabajadores la entiendan y la hagan suya. Por ello es necesario evitar las descripciones largas y tediosas que en nada motivan a los trabajadores y menos aún al público externo, es preciso además, centrarse en un número limitado de aspectos con el fin de que la misión sea redactada de forma objetiva.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado se proponen algunos cambios a la misión de la empresa:

- La misión del hotel debe reflejar aspectos distintivos del mismo, necesarios para en el momento que los clientes tanto internos como externos la lean, se den cuenta de que el hotel referenciado es el Brisas Guardalavaca. Además la misma debe fomentar valores positivos en los trabajadores que los motive.

Por tanto se propone que la misión del hotel Brisas Guardalavaca sea:

Hotel "Brisas Guardalavaca", el todo incluido más cubano, ofrece un servicio de calidad con precios razonables que satisface en un ambiente familiar y natural sus expectativas, contando con un equipo de trabajo profesional y hospitalario que lo hará retornar en sus próximas vacaciones.

En cuanto a la visión, se tuvo en cuenta que:

La visión es la proyección colectiva del futuro al que se desea llegar, a mediano y largo plazo, debe ser suficientemente ambiciosa, pero alcanzable, realista e ilusionante para todos sus miembros. En el diseño de la misma debe aparecer definido para qué año se proyecta estratégicamente.

Para lograr este propósito se proponen algunos cambios a la visión:

- Se debe especificar el año para el cuál tiene proyectado la empresa alcanzar su visión.
- Debe estar redactada en tiempo presente.

Se propone que la visión del hotel para el año 2016 quede redactada de la siguiente forma:

Hotel “Brisas Guardalavaca”, el todo incluido más popular del Caribe, caracterizándonos por la hospitalidad y diversión sin límites.

Para poder verificar el conocimiento y dominio de los trabajadores sobre la misión, la visión, los valores y el objeto empresarial, se realizaron encuestas de cultura organizacional y valores compartidos y deseados.

Para determinar la cantidad de trabajadores a encuestar, se calculó el tamaño de la muestra (Anexo5).

Las encuestas arrojaron los siguientes resultados:

La categoría ocupacional de obreros no conocen la misión de la entidad en un 94.12 %, los trabajadores de servicios en un 72.41% y los técnicos en un 60.87%. En cuanto a la visión, los trabajadores de servicios y obreros la desconocen en un 93.10% y 88.24% respectivamente siendo los que mayor desconocimiento presentan en este aspecto.

En general solo el 24.2% de los trabajadores conocen la misión y el 23.61% la visión.

En una encuesta realizada a trabajadores de la entidad para determinar el conocimiento de los valores compartidos definidos en la misma, se pudo comprobar que los mismos dominan algunos valores como:

<b>Valores</b>	<b>%</b>
patriotismo	76.47
profesionalidad	70.59
sentido de pertenencia	70.59
solidaridad	64.71

**Tabla 2. Valores compartidos conocidos**

Los trabajadores encuestados, no conocen que en la entidad se han definido con precisión los valores de: humanismo, disciplina y responsabilidad, aunque, en el caso de los dos últimos, manifiestan que, de forma operativa, se les exige por su cumplimiento (evaluación del desempeño).

A continuación se muestran los valores existentes según el criterio de los trabajadores y los que ellos desean que estén presentes en la entidad.

Los obreros, técnicos y personal de servicio coinciden en que los valores existentes y deseados son los siguientes:

No.	Valores existentes	%	Valores deseados	%
1	trato amable a los clientes	89.53	participación en la toma de decisiones	77.96
2	cumplimiento de las normas	80.37	armonía	72.50
3	competitividad	80.26	respeto al criterio de cada cual	65.28
4	eficiencia	80.10	atención a las condiciones de trabajo	61.69
5	compromiso	78.15	integración entre las áreas	60.39
6	trato respetuoso entre todos	77.22		

**Tabla 3. Valores existentes y deseados en la entidad**

Además de los valores anteriormente mencionados, los obreros y trabajadores de servicio desean que existan otros valores no mencionados por los técnicos. Los mismos son:

No.	Valores deseados	%
1	flexibilidad	76.04
2	interdependencia	56.25

**Tabla 4. Valores deseados por los obreros y trabajadores de servicio**

Se puede afirmar que en la entidad predomina el trato amable a los clientes pues es el sentido de ser de la organización. Se comparten los valores relacionados con las tareas como cumplimiento de las normas, competitividad, eficiencia, compromiso, además valores éticos como el trato respetuoso entre todos.

No se comparten valores como: participación en la toma de decisiones, armonía, respeto al criterio de cada cual, atención a las condiciones de trabajo e integración entre las áreas, pero a pesar de esto son valores que los trabajadores desean que existan en la organización.

En el caso de los obreros y trabajadores de servicios opinan que entre los valores deseados se encuentran la flexibilidad e interdependencia, esto puede significar que se sientan presionados por sus jefes, pues como el área de servicio al cliente es el área líder para la producción del hotel, el grado de control es superior. Los directivos deben crear métodos para darles posibilidades de decisión a sus trabajadores y fomentar una mayor confianza en los mismos con el objetivo de que

estos se sienten comprometidos, y de este modo evitar que disminuya la motivación y por consiguiente aumentar su desempeño laboral.

En cuanto al objeto social de la empresa el 70.27 % de los trabajadores de las tres categorías ocupacionales lo conocen, solo el 29.73% no tienen conocimiento sobre este aspecto.

### **Política para la gestión integrada de capital humano**

El Hotel Brisas Guardalavaca no tiene definida una política para la gestión integrada de capital humano sino una política integrada, la cual se implementa a través del sistema de gestión empresarial.

Para poder verificar el conocimiento y dominio de los trabajadores sobre la política integrada, se realizaron encuestas de cultura organizacional, a través de la cual se pudo comprobar que el 100% de los obreros y trabajadores de servicio desconocen la política integrada de la instalación y de los técnicos el 73.91%.

### **Medios de difusión de la misión, visión, valores, objeto social y política integrada de la entidad**

En la entidad objeto de estudio no existen medios suficientes para difundir la misión, visión, valores, objeto social y política integrada. Se está trabajando en la implementación y desarrollo de la intranet corporativa, la cual todavía no está terminada pero ya funcionan diversas opciones, en su página principal muestra la misión, visión y lema comercial de la empresa. No obstante esta tecnología solo la utilizan aquellos trabajadores que cuentan con acceso a las computadoras. Los trabajadores de servicio y obreros no tienen acceso a la misma. Existen algunos carteles que se refieren a valores tales como disciplina y exigencia.

No existe divulgación en la entidad sobre el objeto social, política integrada ni los valores.

### **Estrategia de comunicación**

Mediante la revisión del manual de comunicación de la entidad se pudo comprobar que existe una estrategia de comunicación institucional. La misma presenta problemas de redacción y organización de su contenido, existen algunos elementos desactualizados, además de estar dirigida principalmente al desarrollo de la comunicación externa de la empresa. En la estrategia se exponen los objetivos de comunicación referidos a la comunicación externa y en menor medida a la interna. Entre los objetivos direccionados a la comunicación interna se encuentran: divulgar los programas y planes de acción asociados a nuevos productos y servicios; informar sobre los cambios en la



organización, ingreso de nuevas personas o ascensos, revelar detalles sobre los aportes del hotel al bienestar económico, y social de la comunidad.

Además el hotel cuenta con un plan de acción para consolidar el Sistema de Comunicación Empresarial, pero el mismo está desactualizado pues fue diseñado para el año 2010 (Anexo 6). En este plan se especifican las acciones a tomar con fecha de cumplimiento y responsable.

Algunas de estas acciones fueron y son cumplidas por el grado de operatividad que presentan, por ejemplo: el chequeo del orden, limpieza y estética de las áreas e incremento de los ceniceros, exigencia a los trabajadores, técnicos, funcionarios, dirigentes y cuadros de un comportamiento educado al hablar y escuchar a los demás, la comunicación a través de matutinos de la necesidad de no dar información interna a clientes y visitantes que no les competa por su actividad, el aumento de la divulgación en matutinos sobre la limpieza y orden interno de las áreas.

Sin embargo predominan las acciones incumplidas, como :desarrollar acciones correctivas al manual de identidad corporativa vigente de ser necesario, redefinir y aprobar los objetivos generales del sistema de comunicación de la empresa, seguimiento y evaluación de la estrategia general de comunicación, evaluación de los indicadores de comunicación interna y externa, desarrollo de revisiones por la dirección del sistema de comunicación empresarial, desarrollo de auditorías internas al sistema de comunicación empresarial, revisión del sistema de comunicación implantado y propuestas de acciones de mejora, reorganizar y depurar la documentación y otros elementos almacenados para evitar que estén encima de buroes y archivos.

### **Análisis periódicos con los trabajadores sobre los resultados y planes de la entidad**

En la entidad son utilizadas diversas vías para informar a los trabajadores sobre los resultados alcanzados en la producción y los servicios. Entre ellas se encuentran: los matutinos que se realizan semanalmente por áreas, las reuniones sindicales a través de las cuales los mandos intermedios con la participación de los directivos informan a los trabajadores sobre los indicadores relacionados con la eficiencia de la empresa, la calidad y el cumplimiento de las tareas, así como los problemas existentes. Además se realizan reuniones de información, consejos económicos, consejos de dirección ampliados, donde participan, además, los mandos intermedios, y como invitados, las organizaciones políticas y de masas y una representación de trabajadores destacados por departamento. Los trabajadores tienen participación en la discusión de los presupuestos propuestos cada año.

## **Habilidades comunicativas de los directivos**

Para comprobar el nivel de preparación de los directivos en cuanto a los aspectos relacionados con la comunicación se aplicó una encuesta sobre tipología individual la cual arrojó las características que los definen (Anexo 7 ).

Según la encuesta, los directivos del hotel son personas realistas, gustan de centrarse en los hechos sólidos. En su mayoría son personas extrovertidas y sociables, esto es un aspecto positivo pues son individuos que tienen habilidad para relacionarse con las demás personas y para comunicarse con mayor facilidad con sus subordinados y trabajadores del mismo nivel jerárquico. Son detallistas, van al dato concreto, les gusta tratar a sus subordinados con respeto, son objetivos, responsables, cumplidores, organizados, gustan de planificarse ante cualquier evento, por lo que tienen una mayor preparación a la hora de realizar las actividades que se les asignan. Usan el uniforme correctamente y se encuentran capacitados en idioma extranjero de acuerdo al nivel que requiere su cargo, aunque sería recomendable proponer que se capaciten en otro idioma extranjero. En general son personas que por sus características propias pueden ser buenos comunicadores, transmisores de actitudes, y constituir un ejemplo para los trabajadores.

## **Vías utilizadas por los trabajadores para transmitir informaciones, quejas o sugerencias a la alta dirección**

Los trabajadores del hotel utilizan las reuniones del sindicato para transmitir sus inquietudes y sugerencias a sus jefes de áreas. Estos a su vez las transmiten a sus superiores en los consejos de dirección. Son utilizados también los matutinos por área o generales para transmitir mensajes, aunque esta vía no es muy eficaz pues no a todos los trabajadores les resulta fácil expresarse en público. Sin embargo mediante observaciones realizadas se evidenció que los mismos se inclinan más por los contactos directos con los jefes inmediatos cuando existe alguna inconformidad o duda sobre algún proceso u actividad.

Los trabajadores plantean que en la empresa no existe un buzón de quejas, a través del cual puedan emitir sus inconformidades o sus opiniones respecto a cualquier situación. Este medio facilitaría la comunicación ascendente y sería de carácter anónimo brindando mayor confianza a los trabajadores.

## **Etapa II. Diagnóstico de los medios y vías de comunicación existentes en la entidad**

En esta etapa se realiza un análisis de los medios y vías de comunicación que existen en la entidad a través de la utilización de técnicas como las encuestas, entrevistas y observación directa.

### **Paso 6. Evaluación de la existencia de herramientas para el diagnóstico de la comunicación**

En el año 2012 la subdirectora comercial de la entidad realizó por petición del Mintur un diagnóstico de la comunicación empresarial pero desde el punto de vista comercial, mediante el cual se pudieron definir los problemas que afectan la promoción y publicidad del hotel. Sin embargo no existe ninguna herramienta o instrumento para conocer el estado, las necesidades y los medios de comunicación interna de la organización.

Para identificar los diferentes medios de comunicación existentes en la entidad y evaluar su estado se entrevistó el jefe de servicios técnicos de la entidad y el especialista en seguridad informática (Anexo 8), además se utilizó la información recogida mediante la observación directa.

Se pudo definir que la entidad cuenta con diversos medios de comunicación, entre los cuales se encuentran:

Propaganda referida a la política del país como:

- El logotipo de la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC), el símbolo de la bandera del 26 de julio y una frase del Comandante Raúl Castro Ruz que se refiere a valores, tales como la disciplina y la exigencia ubicados a la entrada del pasillo central visible para todos los trabajadores, estos son considerados mensajes humanos.

Vallas y murales:

- La observación efectuada a los murales de la entidad (Anexo 9) demostró que en cada área, tanto de servicio como de oficinas se encuentran ubicados murales. Los mismos presentan mensajes relacionados con las efemérides, la composición del sindicato, el modelo del plan de trabajo, informaciones sindicales, convocatoria a congresos, plan de prevención de riesgos, ahorro de energía, guardia obrera, resultados económicos, información sobre el modelo económico cubano, información sobre las actividades del partido y sus prioridades, resoluciones y decretos establecidos, pero la mayoría se encuentran desactualizadas y no son atractivos, lo que conduce a que se le preste poca importancia al contenido de los mismos. En las oficinas de los directivos también se localizan algunos murales donde se presentan diversos mensajes relacionados con la actividad específica que realizan, pero no son de fácil visibilidad para los obreros. En cuanto a los mensajes humanos, se encontró muy poca evidencia, lo cual es negativo ya que debe existir un

mayor balance entre todos los tipos de mensajes, con el fin de lograr una cierta armonía en el proceso comunicativo y de esta forma contribuir al aumento del nivel de motivación del público interno.

- Alegóricos a fechas conmemorativas importantes tanto para el hotel como para el país, se ubican en la entrada de los trabajadores, carteles referidos a estas celebraciones.

Exposiciones temáticas:

- La instalación cuenta con un sitio histórico donde se exponen los premios y reconocimientos que ha alcanzado el hotel en los últimos años, sin embargo esta sesión informativa no presenta una buena visibilidad por causa de su ubicación y los obreros que trabajan en las oficinas son los únicos que tienen la posibilidad de apreciarlo frecuentemente.

Videos memorias:

- La entidad cuenta con videos institucionales referidos a fechas conmemorativas como la celebración del aniversario del hotel.

Medios informáticos y memorándos:

- Todos los departamentos cuentan con computadoras en buen estado. Sin embargo, las impresoras son insuficientes pues se encuentran fuera de servicio más del 40% de las mismas.
- La entidad cuenta con un sistema de memorándos mediante el cual todo el que rectorea un proceso en la entidad tiene derecho a enviar información a través de la red informática.
- El correo electrónico es una de las vías fundamentales para transmitir información entre los directivos, mandos intermedios y los distintos departamentos.
- Se utilizaban dos fax ubicados en la Dirección y en el Departamento Comercial para establecer comunicación con los diversos organismos externos, sin embargo hace algún tiempo se encuentran rotos y no ha sido posible la reparación de los mismos.

Trunking y teléfonos:

- Anteriormente la entidad había presentado problemas con los trunking o radios manuales pues no eran suficientes para que cada supervisor, directivo o guardia de seguridad dispusiera de este medio. Sin embargo durante la realización de la presente investigación entraron suficientes al hotel y este problema se solucionó inmediatamente.
- El teléfono es fundamental en las oficinas y en el área de servicio donde es frecuentemente utilizado. Se encuentran en buen estado de conservación.

Como se puede apreciar la instalación cuenta con diversos medios de comunicación, algunos de los cuales presentan problemas que pueden afectar en gran medida la fluidez de la comunicación interna, por lo que es necesario resolverlos para garantizar el correcto funcionamiento del sistema comunicativo.

#### **Paso 7.Evaluación del empleo de los diferentes canales de comunicación interna y externa**

En este paso se procede a evaluar como se utilizan en la entidad los canales de comunicación utilizando técnicas tales como la observación directa, encuestas, entrevistas y revisión de la documentación de la entidad.

#### **Tarea 4.Evaluación del plan de capacitación y desarrollo**

En el plan de capacitación de los dirigentes para el año 2013, se planificaron acciones relacionadas con: técnicas de dirección, el sistema de capital humano (Norma Cubana 3000) y diagnóstico de la comunicación interna. Para los trabajadores solo se planeó realizar entrenamientos en cuanto a la hospitalidad y atención al cliente en los departamentos de alimentos y bebidas y en el departamento de alojamiento. Existen cursos básicos de idioma inglés, francés y alemán para los trabajadores que están en contacto directo con el cliente.

Los trabajadores de nuevo ingreso al comenzar en la entidad reciben el proceso de inducción, donde se les informa sobre la misión, visión, objeto social, además, se les hace un recorrido por la instalación, que incluye los aspectos físicos de la misma e indicaciones sobre los principales reglamentos que rigen la vida del trabajador como: riesgos generales de la instalación, código de vestuario, reglamento disciplinario interno, horarios del comedor obrero, entre otros.

Se puede comprobar que la instalación no cuenta con suficientes actividades académicas que les permitan a los trabajadores del hotel conocer acerca de la misión, visión, objeto social, valores. Además los directivos y mandos intermedios no tienen asignados cursos de superación en idiomas.

#### **Tarea 5.Evaluación del funcionamiento de los diferentes mecanismos y órganos de dirección**

La observación efectuada a diferentes reuniones llevadas a cabo en el hotel (Anexo 10) y la revisión de las actas de dichas reuniones, permitió comprobar que:

- Los consejos de dirección (Consejo Ejecutivo) se desarrollan mensualmente en sesiones ordinarias; y cuantas veces sea necesario en sesiones extraordinarias. Son planificados con anterioridad pues se encuentran programados en el plan de trabajo anual. Se sigue y cumple un

orden del día, comienzan a la hora señalada, asisten todos los miembros efectivos (el sindicato, PCC y UJC) así como los invitados que pueden ser mandos intermedios o trabajadores según los temas tratados. Se cumple con el tiempo establecido para cada punto aunque en ocasiones se extiende el análisis según el grado de complejidad del tema tratado, reina un ambiente participativo y la actitud y postura de los presentes es normal, ya que no se manifiestan movimientos exagerados o negativos.

- La entidad cuenta con otros órganos asesores como las reuniones del colegio de compras, consejos económicos, de gestión empresarial y de calidad, reuniones con el comité de expertos, las comisiones de idoneidad y las comisiones de cuadros. Todas se desarrollan según la planificación del plan de trabajo, en las mismas tiene participación los directivos según el tipo de reunión y cuando estos se ausentan los substituyen las reservas de cuadros designadas para cada uno. Se evidencia un estilo participativo donde cada directivo expresa su opinión. A estas reuniones son invitados también trabajadores destacados según el tema a tratar. La mayoría de estas reuniones son presididas por el director general y en caso de su ausencia lo substituye el subdirector general.
- Se realizan además las reuniones de coordinación de operaciones y los consejillos operativos con frecuencia semanal, comienzan a la hora programada, participan todos sus miembros, cuentan con un orden del día. Este tipo de reunión tiene las características de ser más dinámicas, su tema gira sobre los puntos clave que tienen incidencias directas sobre el esquema de servicio diseñado para esa semana.
- En cuanto a las demás reuniones como las del sindicato y las del partido, se desarrollan según su planificación, se realizan por área, en el caso de los trabajadores de servicio que son los que más afectaciones pueden tener, se desarrollan en los dos turnos principales, en ocasiones no comienzan a la hora planificada ya que algunos trabajadores llegan atrasados pues deben esperar a concluir el servicio a los clientes. En estas reuniones se sigue un orden del día, se les dan respuesta a los planteamientos de la reunión anterior, se analizan informaciones relacionada con los resultados económicos del área, se reconocen los trabajadores destacados, los obreros tienen su espacio para plantear sus dudas e inquietudes.
- Los jefes de áreas realizan reuniones periódicas (reunión de información) con los trabajadores de su área antes de comenzar el servicio, donde son informados entre otros aspectos, sobre el nivel

de ocupación, análisis de las pérdidas de insumos en las diferentes áreas, valoración de las quejas de los clientes sobre las áreas y servicio prestado.

## **Tarea 6. Evaluación del estado de los documentos rectores en materia de comunicación en la entidad. Manual de identidad corporativo y el manual de gestión de comunicación**

La entidad cuenta con un Manual de Identidad Corporativa donde están definidos los principales elementos que los hoteles de la marca Brisas deben accionar para su reconocimiento en el entorno y en el mercado. En el manual no se especifica la actividad principal y secundaria de la empresa, el tiempo de existencia, su ubicación y tipos de mercado. Se exponen las normas que rigen el identificador en todo tipo de soportes gráficos.

Es un manual de consulta al que se debe acudir para conocer las posibilidades gráficas de la imagen visual de la entidad. Describe los signos gráficos escogidos para mostrar la imagen de la organización, así como todas sus posibles variaciones: forma, color, tamaño. Explica a través de ejemplos, la oportunidad y el lugar de utilización de la imagen.

En él se especifican las tipografías y colores corporativos a utilizar, el símbolo o isotipo, además se muestra el logotipo, cuyas funciones permiten distinguir, identificar, memorizar y asociar, la imagen al público.

Otro mecanismo de muestra es el identificador, está formado por el símbolo, el logotipo y la categoría de los hoteles. En el manual se detalla las diferentes variantes y combinaciones en que puede aparecer el identificador.

Se muestran además la misión y visión de la marca Brisas elementos fundamentales a la hora de dar a conocer una organización.

Se define el diseño de tarjetas de presentación, los identificadores personales, los artículos promocionales, las señalizaciones en los vehículos, entre otros elementos. Es importante destacar que el hotel utiliza en gran medida los identificadores de la marca " Brisas ", proyectando así la personalidad de la entidad tanto a los clientes internos como externos.

En la empresa está elaborado el Manual de Gestión de la Comunicación, el mismo presenta incoherencias en su redacción y desorganización en su contenido.

En este manual primeramente se expone teóricamente el contenido que debe presentar el documento, después se desarrollan los aspectos definidos.

En el contenido del mismo se encontraron deficiencias como:

- ✓ Están precisados los objetivos de comunicación pero no las políticas.
- ✓ Se encuentra identificado el público objetivo de la entidad pero solo se enfatiza en el público externo.
- ✓ No están identificados los canales a emplear por los trabajadores para dirigirse a la dirección.
- ✓ No se establece el presupuesto para el desarrollo de la comunicación en la entidad.

El Manual de Gestión de la Comunicación presenta varios problemas en su elaboración y a pesar de que este manual constituye una herramienta esencial para el desarrollo de las actividades comunicativas en la empresa, es muy escasa su utilización.

### **Tarea 7. Evaluación del comportamiento de los niveles o flujos de comunicación presentes en la empresa**

Para realizar este análisis se tuvo en cuenta el comportamiento de los niveles o flujos de comunicación presentes en la empresa, ya que los mismos se desarrollan siguiendo los canales formales o informales.

- En la empresa predomina la comunicación vertical descendente por ser una herramienta extremadamente importante en el cumplimiento de las tareas propuestas. Se desarrolla a partir de las reuniones de coordinación de operaciones que se realizan al finalizar cada semana (viernes), presidida por el subdirector general y donde participan todos los directivos. En las mismas se analizan asuntos concernientes con la actividad operativa de la entidad, es decir, se planifica la semana entrante, a partir de esta reunión se diseña el esquema de servicio de la semana entrante que está en correspondencia con el nivel de ocupación prevista, con esta información los jefes de departamento reordenan su fuerza de trabajo, se adecuan los horarios de funcionamiento de las diferentes áreas operativas, seguidamente los mismos transmiten la información a los jefes de áreas o subordinados.

Además mediante el sistema de memorandos los directivos emiten diferentes informaciones a los jefes de departamentos y estos a su vez a los jefes de áreas o subordinados.

Los jefes de departamentos o supervisores utilizan las reuniones de información por área para hacer que los trabajadores conozcan las tareas que deben enfrentar diariamente así como otras orientaciones de la alta dirección.

Por tanto en este caso la comunicación se realiza por medio de canales o redes formales, ya que siguen la línea jerárquica, o sea, se origina dentro de la estructura formal de la organización.



En la encuesta realizada a los trabajadores sobre clima interno, se verificó que el 75 % de los técnicos alegan recibir poca información acerca de su trabajo, al mismo tiempo el 51.72 % de los trabajadores de servicio y el 41.18% de los obreros tienen igual opinión.

Esto muestra que los técnicos debido a su nivel profesional tienen mayor necesidad de información pues en su puesto de trabajo reciben la información específica relacionada con el mismo, además de no contar con internet.

Al mismo tiempo, en observaciones efectuadas se pudo comprobar que los trabajadores sienten curiosidad por temas relacionados con los planes de inversiones, planes de comercialización del hotel, pero sobre estos aspectos opinan estar desinformados.

Sin embargo en una encuesta realizada a los directivos sobre la comunicación interna, el 54.55% de los mismos opinan que los trabajadores se preocupan poco porque se les brinde información relacionada con su trabajo.

Como se evidencia en este aspecto, por un lado los trabajadores opinan que no se les brinda la suficiente información para el desarrollo de su trabajo, pero sin embargo los jefes piensan que los mismos no se preocupan por informarse sobre su labor. Existe contradicción entre ambos niveles que puede ser producto a una deficiente comunicación.

El 61.70% de los trabajadores de las tres categorías ocupacionales consideran que la información que reciben tiene una buena calidad, solo el 27 % la considera de regular.

Ante la interrogante de si se recibe a tiempo la información, el 60.07% de los trabajadores de servicio opina que siempre y el 34.48% que a veces. De los técnicos el 58.33% considera que siempre reciben la información a tiempo, mientras que el 33.33% opina que a veces. En cuanto a los obreros el 70.59% opina que siempre mientras un 23.53% considera que a veces reciben las informaciones a tiempo.

- La comunicación vertical ascendente se origina cuando los trabajadores transmiten sus ideas o preocupaciones al jefe inmediato, a través de los canales directos (cara a cara), en matutinos o reuniones.

La comunicación también se realiza, mediante el uso de canales o redes formales.

Según la encuesta realizada sobre clima interno, se comprobó que de los técnicos el 91.66% califica las relaciones con sus superiores de buenas o muy buenas, el 68.97 % de los trabajadores de servicio y 64.7 % de los obreros tienen la misma opinión.

Esto es un elemento positivo pues si la mayoría de los trabajadores mantienen buenas relaciones con sus superiores esto significa que el proceso comunicativo se puede desarrollar entre ambos con mayor facilidad.

Sin embargo aún el 24.90% del total de trabajadores opinan que las relaciones con sus superiores son regulares.

El 72.82% de los trabajadores opinan que los superiores los apoyan en el desarrollo de su trabajo, el porcentaje más elevado son los técnicos 91.67%, seguidos de los obreros con un 64.71% y los de servicios con un 62.07%. Sin embargo, todavía el 24.07% de los trabajadores de las tres categorías ocupacionales opinan recibir poco apoyo.

Ante la interrogante de que si la alta dirección se encuentra alejada de lo que ocurre en la empresa, el 76.47% de los obreros piensa que no, mientras que un 11.76% opina que un poco e igual porcentaje piensa que se encuentra muy alejada. De los técnicos el 50.00% opina que no se encuentra alejada y el 41.67% opina que un poco. En cuanto a los de servicio, el 37.93% considera que no, pero un 41.38% piensa que un poco. En general el 57.58% de los encuestados piensa que la alta dirección no se encuentra alejada de lo que ocurre en la empresa, el 31.60% considera que se encuentra un poco alejada y el 13.59% considera que sí se encuentra alejada de lo que ocurre.

Se puede comprobar que aunque es un porcentaje alto de trabajadores los que opinan que la dirección está al corriente de las situaciones que se producen en la entidad, los trabajadores de servicio representan el mayor porcentaje con una opinión negativa respecto a la interrogante planteada, esto muestra la necesidad de continuar elevando el nivel de intercambio entre la alta dirección, los mandos intermedios y trabajadores.

- La comunicación horizontal fluye entre los trabajadores y dirigentes de las diferentes áreas, durante los intercambios que se efectúan para analizar cualquier situación de trabajo.

En la encuesta aplicada sobre clima interno se pudo constatar que sólo el 12.11% de los encuestados, considera que cooperan entre sí las diferentes áreas de la empresa, el 49.93% afirma que cooperan poco y el 37.95% cree que no existe tal cooperación.

Al analizar los resultados en este aspecto se puede afirmar que no existe un alto nivel de cooperación entre las áreas de la entidad, se dificulta por tanto la coordinación de tareas, con esto se confirma la falta de valores tales como la integración, demostrando que se debe profundizar en la fomentación de estos valores en la entidad.

El 71.52% de los trabajadores de la entidad opinan que en la misma predomina un ambiente normal, no sienten la organización como su segunda casa pues el 67.80% de los mismos son de la opinión que el clima interno existente no se comporta como una gran familia. Sólo el 30.92% lo describe como un club de amigos. Se ratifica la falta del valor armonía en la organización.

Estos son aspectos negativos en el interior de una organización que deben tener en cuenta los directivos porque si en una empresa no existe un ambiente agradable los trabajadores se sentirán desmotivados y se verá afectado el cumplimiento de los objetivos empresariales.

- Al indagar sobre la imagen que ofrece la empresa al exterior, el 94.59% de los encuestados alegó que es buena y sólo el 5.41% cree que es regular, ningún encuestado la calificó de mala.

Además, se pudo comprobar que el 39,96% del total de encuestados considera, que el desarrollo de la entidad en los últimos años ha mejorado bastante, el 46,29% cree que ha mejorado algo, sólo el 13.75% considera que ha empeorado un poco.

Al preguntar acerca del futuro de la empresa, el 20.64% de los encuestados cree que en los próximos años la misma mejorará bastante y el 61.51% opina que mejorará algo, lo cual indica que existe una imagen interna favorable y que hay confianza en el futuro desarrollo de la empresa. Sin embargo no se puede obviar que el 17.86% de los trabajadores opina que en los próximos años la empresa empeorará algo.

Se pudo verificar que el hotel cuenta con un cartel de bienvenida y con otros elementos identificativos que no son suficientes para mostrar su ubicación, pues se encuentra situado después del hotel Club Amigo-Guardalavaca, por lo que no presenta una buena visualización. Además en el polo Guardalavaca no existe ninguna valla informativa, ni señalética que identifica la zona.

En el hotel se realizan diversas actividades publicitarias y promocionales para proyectar su imagen al exterior. Entre ellas se encuentran:

- ✓ La publicación en las páginas web de los turoperadores que venden Brisas Guardalavaca. En dichos foros están reflejadas las características de la instalación, del destino Holguín y de la propia competencia.

Brisas Guardalavaca se encuentra en fase de reimplementación del sitio web propio: [www.brisasguardalavaca.com](http://www.brisasguardalavaca.com).

- ✓ Se cuenta con un banco de fotos actualizadas del Hotel, las cuales se han ido entregando a turoperadores y visitas. Se mantiene contacto con los mismos que más producen para actualizarlos.
- ✓ La entidad cuenta con materiales promocionales, suelto del hotel (brochure), los que se realizan centralmente por el Grupo Cubanacán.
- ✓ Ha participado en diversos espacios para promocionarse en el mercado como:
  - Seminario del producto Brisas-Guardalavaca a vendedores del territorio Holguín.
  - Lanzamiento al mercado interno en Holguín y Tunas.
  - Ubicación de poster de Promoción en Pico Cristal.
- ✓ El hotel utiliza varias vías publicitarias como: sitio web propio con canal de reservaciones directas e interacción con los clientes, canal de ventas on-line del grupo Cubanacán: <http://www.hotelescubanacan.com/>, mantiene comunicación mediante correo electrónico con por grupos de interés: clientes repitentes, agentes de viajes, jefes de productos, entre otros.

Como se puede evidenciar el hotel realiza diversas actividades para afianzar su imagen en el mercado, sin embargo, aún se necesitan realizar un grupo de acciones para fortalecer la proyección de su imagen al exterior y lograr una mayor autonomía, pues la mayoría de estas actividades se realizan a nivel del Ministerio del Turismo y del Grupo Cubanacán.

### **Etapas III. Evaluación de los ruidos e interferencias existentes en el proceso comunicativo**

La evaluación de los ruidos e interferencias se identifican mediante la aplicación de encuestas, observaciones directas así como el análisis de la información ya recopilada.

#### **Paso 8. Evaluación de la existencia de ruidos o barreras en la comunicación**

La aplicación de una encuesta para determinar los ruidos o interferencias que afectan con mayor frecuencia el proceso comunicativo en la entidad, arrojó los resultados siguientes (Anexo 11).

Los trabajadores de las tres categorías ocupacionales coinciden en clasificar con una mayor frecuencia los ruidos:

- El desarrollo de excesivos controles (73.98%)
- Burocratismo (61.58%)
- Aparición de tareas urgentes (54.99%)

Estos pueden traer aparejados problemas en el normal desarrollo operacional del colectivo laboral, pues, al realizarse tantos controles diarios de las actividades por parte de los directivos, los

trabajadores pueden sentirse irritados, presionados, cohibidos, perturbados, sin permitirse autorrealizarse ni trabajar con libertad por miedo a ser requeridos.

El burocratismo entorpece el rápido desenvolvimiento de los procesos en una empresa. Aspectos, cuestiones o problemas que pueden ser resueltos de manera sencilla se dilatan y toman más tiempo resolverlas. Esto puede traer consigo además el inevitable distanciamiento entre los trabajadores y directivos afectando por tanto la comunicación entre niveles.

La aparición de tareas urgentes puede generar desconcentración en el cumplimiento de las responsabilidades en cada cargo, además muestra falta de planificación de las tareas y responsabilidades por parte de los directivos.

En cuanto a los ruidos de poca frecuencia, los trabajadores coincidieron en que entre los más destacados se encuentran: los problemas personales, las improvisaciones, la demora en tomar decisiones, la demora en el cumplimiento de una tarea por existir la necesidad de averiguar el por que de la crisis y tratar de resolverlo, el desarrollo de tareas no relacionadas con el cargo y la información deficiente.

Todos estos ruidos aunque se producen con poca frecuencia pueden afectar en algún momento la comunicación interna, provocando que disminuyan la motivación y el buen desempeño de los trabajadores y al mismo tiempo los niveles de calidad en los procesos de la entidad.

Existen además algunos ruidos que afectan específicamente a cada categoría ocupacional. Por ejemplo el personal de servicio considera que además de los ruidos mencionados anteriormente también los afectan: el teléfono, las intervenciones largas en las reuniones, interrupciones imprevistas y las reuniones ineficientes, mientras que los técnicos opinan que son: el exceso de documentos a leer, el no respeto de los planes de trabajo y actividades, las gestiones perdidas, el empleo de métodos de dirección inadecuados y las reuniones innecesarias.

Además de las barreras o ruidos identificados anteriormente, mediante la observación directa y los aspectos ya analizados durante la investigación, se resumieron otros aspectos que constituyen ruidos en la comunicación interna:

- ✓ Desactualización y deterioro de los murales
- ✓ No se encuentra completamente implementada la red interna (Intranet)
- ✓ Falta de un presupuesto anual destinado a la actividad de comunicación interna
- ✓ La falta de un boletín informativo con salida sistemática y diseño coherente

- ✓ Falta de interés por parte de los trabajadores respecto a la información de la entidad
- ✓ No existe un responsable en la entidad que atienda la comunicación interna

#### **Etapa IV Evaluación del proceso de retroalimentación**

El proceso de retroalimentación se evalúa mediante la aplicación de encuestas a directivos de la entidad.

##### **Paso 9. Evaluación de las vías de retroalimentación**

En una encuesta realizada sobre comunicación interna a directivos, se comprobó que el 81.82% de ellos considera que entre los mecanismos de retroalimentación que emplea con mayor frecuencia, se encuentran los recorridos por las áreas y el intercambio personal con dirigentes y subordinados. El 72.73% cree que son las visitas de chequeo o supervisión a las diferentes áreas.

El 100% opina utilizar estos mecanismos frecuentemente, así como coinciden en concederle gran importancia a la comunicación interna en la entidad.

Entre las principales fuentes de retroalimentación que utilizan, el 72.73% opina que son las sugerencias y opiniones de los clientes externos, el 63.64% considera que son los subordinados inmediatos y la máxima dirección. Mientras que el 54.55% piensan que son los especialistas.

#### **2.3. Fase III. Mejora y control del proceso de comunicación**

Después de concluido el diagnóstico del proceso de comunicación institucional de la entidad se procedió a realizar el plan de medidas y a definir como se controlarían las mismas.

##### **Paso 10. Perfeccionamiento de la comunicación**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos del diagnóstico al proceso de comunicación institucional realizado en el hotel “Brisas Guardalavaca”, el equipo de trabajo en varias sesiones conformó el plan de medidas a seguir (Anexo 12), con el objetivo de mejorar el flujo de información en la entidad, así como favorecer la orientación de trabajadores y directivos hacia el logro común de los resultados deseados.

##### **Paso 11. Control de las acciones definidas**

Como es el primer ciclo de aplicación de este procedimiento en la organización objeto de estudio, queda para una posterior aplicación la evaluación de la efectividad de las medidas tomadas, comparándose con el análisis realizado en esta investigación, además de conocer nuevos factores que pudieran influir en la comunicación interna.

## **2.4 Conclusiones del capítulo**

1. Mediante la aplicación de las tareas y herramientas propuestas, se pudo diagnosticar el estado actual del proceso de comunicación en la entidad y se evaluaron los requisitos planteados en la NC 3001: 2007 para la implementación del módulo Comunicación Institucional.
2. A través del diagnóstico se conocieron los diferentes puntos de vista del colectivo laboral en la entidad y se detectaron las principales deficiencias en el proceso comunicativo tales como : no está definido el responsable que atienda la actividad de comunicación interna, los trabajadores no dominan la misión, visión y algunos valores definidos, la estrategia de comunicación esta dirigida principalmente hacia la comunicación externa y presenta errores de redacción, además de presentar datos desactualizados en su contenido, así como otros problemas que junto a los principales ruidos identificados afectan el flujo de información.
3. Se elaboró un plan de acción para solucionar todos los problemas encontrados en la realización del diagnóstico y se definieron los responsables del cumplimiento de las tareas, así como la fecha de cumplimiento.

## **CONCLUSIONES**

Como resultado de la presente investigación pudo arribarse a las conclusiones generales siguientes:

1. La consulta de bibliografía, tanto nacional como internacional en torno a la comunicación institucional, y la elaboración del marco teórico referencial de la investigación, permitieron corroborar la necesidad de la medición y mejora continua del proceso de comunicación institucional en las organizaciones.
2. La creación de un procedimiento para diagnosticar el proceso de comunicación institucional, permitió una mayor organización en el desarrollo de la investigación.
3. Se diagnosticó el proceso de comunicación institucional teniendo en cuenta los requisitos de la NC 3001: 2007, así como otros elementos necesarios para conocer el estado de este proceso.
4. Se creó un plan de acción para solucionar los problemas encontrados, mediante el cual la entidad podrá dar inicio a un proceso de cambio que le garantice los resultados deseados.



## **RECOMENDACIONES**

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones generales antes expuestas, se formularon las siguientes recomendaciones:

1. Presentar los resultados de la investigación al Consejo de Dirección del Hotel Brisas Guardalavaca y a los trabajadores mediante asambleas generales.
2. Cumplir con el plan de acción propuesto, para eliminar las dificultades existentes en la organización.
3. Proponer el procedimiento, como una herramienta de utilidad para ser aplicada, tanto por consultores externos, como por los propios profesionales pertenecientes a entidades hoteleras, con el fin de garantizar una más eficaz y eficiente comunicación institucional.
4. Realizar el diagnóstico de la comunicación externa y de esta manera contribuir a la futura implementación del módulo Comunicación Institucional.
5. Continuar estudios de este tipo en la entidad, solicitando la ayuda de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, para la realización de las futuras investigaciones.

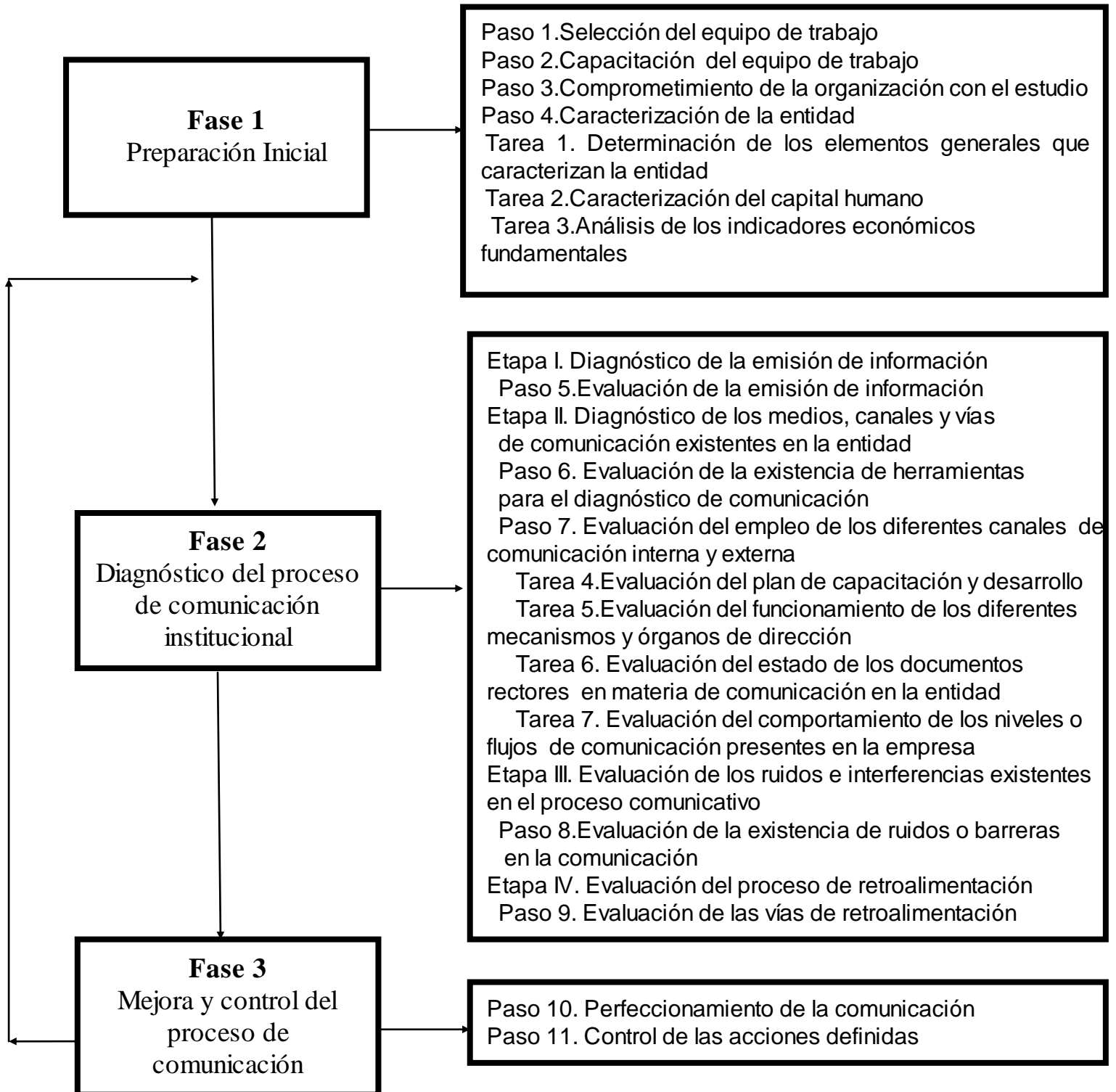
## BIBLIOGRAFÍA

1. Alhama Belamaric, R. (2002). La dirección de recursos humanos y su integración en la empresa. Disponible en: <http://www.nodo50.org/cubasigloXXI> [Consulta: enero, 2013]
2. Alhama Belamaric, R. y Martínez Núñez, T. (2006). Gestión de Recursos Humanos. Pensamiento determinista vs. Pensamiento integrador. Disponible en: [proyinv@ceniai.inf.cu](mailto:proyinv@ceniai.inf.cu) [Consulta: enero, 2013].
3. Alhama Belamaric, R. Síntesis. Capital Humano. Concepto e instrumentación. *Revista de Complejidad, Ciencia y Estética*. Disponible en: [http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/alhama\\_311204.htm](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/alhama_311204.htm) [Consulta: febrero, 2013].
4. Ayala Castro, H. (2001). Medio siglo de transformaciones del turismo en Cuba.
5. Bartoli, Annie. (1992). Comunicación y organización. Ed. Paidós. Barcelona.
6. Beer, M. et al. (1989). Gestión de recursos humanos. Texto y casos Madrid. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
7. Besseyre des Horts, Charles-Henri (1990). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Ediciones Deusto. Madrid.
8. CIDEA. (1994). Sistema integrado de Gestión de Recursos Humanos. Donostia-San Sebastian.
9. Cuesta, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada. Editorial: Academia. La Habana.
10. Davis, K., Werther William B. (1991). Administración de personal y recursos humanos. México, Editorial McGraw-Hill.
11. Decreto- Ley 281 (2007). Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.
12. De Miguel Guzmán, M. y Zaldívar Velázquez, R. (2000). Temas de gestión de recursos humanos. Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos. Holguín.
13. Elogia directivo mundial desarrollo del turismo en Cuba. Disponible en: [http://www.tvcamaguey.co.cu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=29847:elogia-directivo-mundial-desarrollo-del-turismo-en-cuba&catid=63:cuba&Itemid=79](http://www.tvcamaguey.co.cu/index.php?option=com_content&view=article&id=29847:elogia-directivo-mundial-desarrollo-del-turismo-en-cuba&catid=63:cuba&Itemid=79). Publicado en: Septiembre 13, 2012.
14. Fernández, Carlos. (1999). La comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas. México.
15. Goldhaber, Gerald. (2000). Comunicación Organizacional, Ed. Pablo de la Torriente. La Habana.
16. Harper y Lynch. (1992). Manuales de recursos humanos. Ed. Gaceta de Negocios. Madrid.

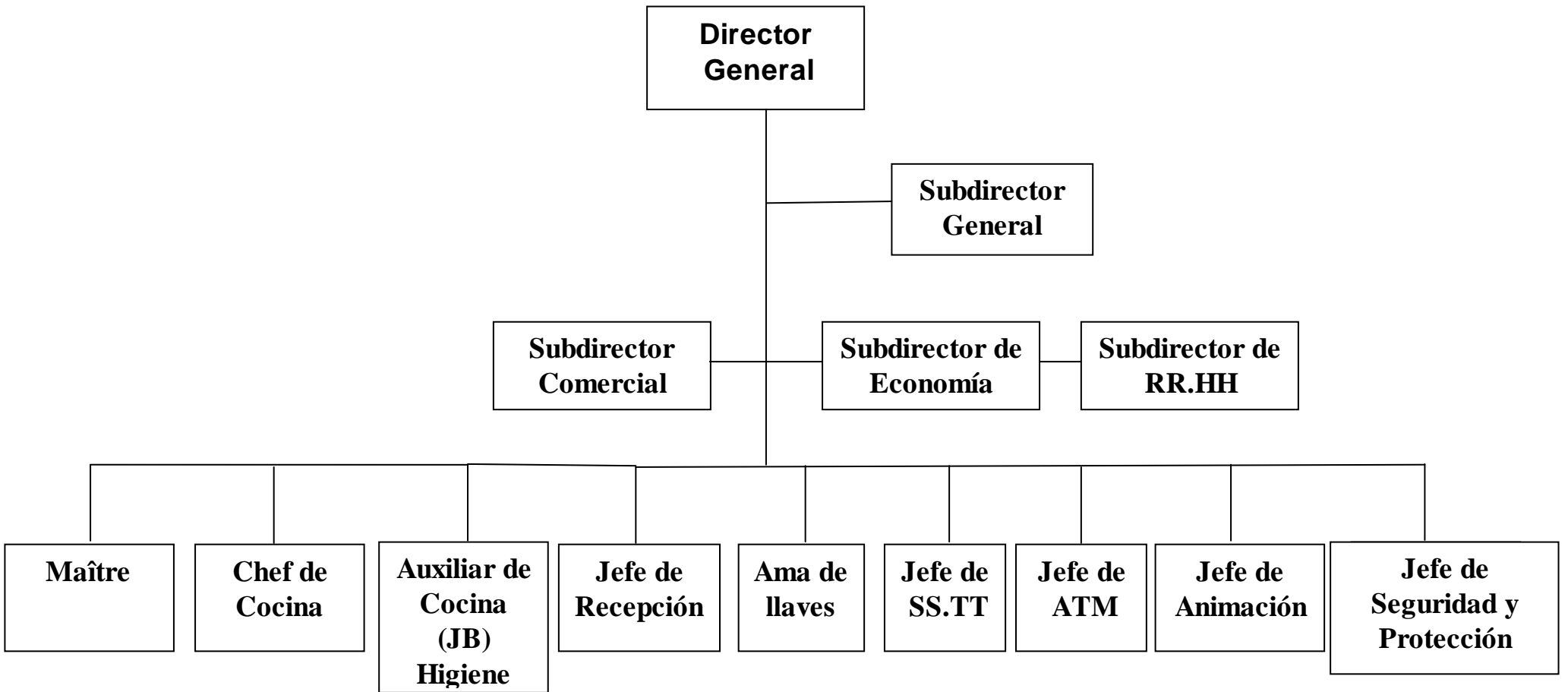
17. Marín, Lucas. (1997) La Comunicación en las empresas y en las organizaciones. Ed. Colección Bosch Comunicación. Barcelona
18. Martínez, Laura. Cultura y clima organizacional. Disponible en: <http://www.monografias.com.htm>. [Consulta: marzo, 2013].
19. Mayo Alegre, J. y Cordero Zaragoza, A. (2011). El capital humano, diseño de un sistema de gestión. En Observatorio de la Economía Latinoamericana, N. 146.
20. Morales Cartaya, A. (2006). Contribución a un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. Tesis en opción al grado de doctor en recursos humanos. ISPJAE, Ciudad de La Habana.
21. Negrón, Yoandra (2011). Tesis en opción del título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín.
22. NC 3000:2007. Sistema Integrado de Capital Humano. Vocabulario.
23. NC 3001: 2007. Sistema Integrado de Capital Humano. Requisitos.
24. NC 3002: 2007. Sistema Integrado de Capital humano. Implantación.
25. Organización Mundial de Turismo (OMT) (1993). Conferencia Euromediterránea sobre Turismo y Desarrollo Sostenible.
26. Puchol, L. (1994). Dirección y Gestión de recursos humanos. Capítulo I: La función de recursos humanos en la empresa. Perspectiva y prospectiva.
27. Pupo, G. R. (2007). Dirección estratégica, constructo y dimensiones. Ediciones Futuro. Ciudad de La Habana, Cuba.
28. Robbins, S (1999). Comportamiento Organizacional, (8ª ed.) México, Ed. Prentice Hall.
29. Salazar Estrada JG, et al. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf> . [Consulta: febrero, 2013].
30. Tabloide VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. (mayo 2011). Información sobre el resultado del Debate de los Lineamientos.
31. Trelles, Irene (2001). Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. Ed. Félix Varela.
32. \_\_\_\_\_ (2002). Tesis de opción al grado de Doctora en Ciencias de la Comunicación. Universidad de La Habana.
33. \_\_\_\_\_ et al. (2005) Comunicación, imagen e identidad corporativa; Selección de Lecturas. La Habana, Editorial Félix Varela.

## ANEXOS

### Anexo 1. Procedimiento propuesto para diagnosticar el proceso de comunicación institucional



**Anexo 2. Estructura organizativa del Hotel Brisas Guardalavaca**



### Anexo 3. Representación gráfica de la plantilla

Gráfico1.Distribución de la plantilla actual por categoría ocupacional

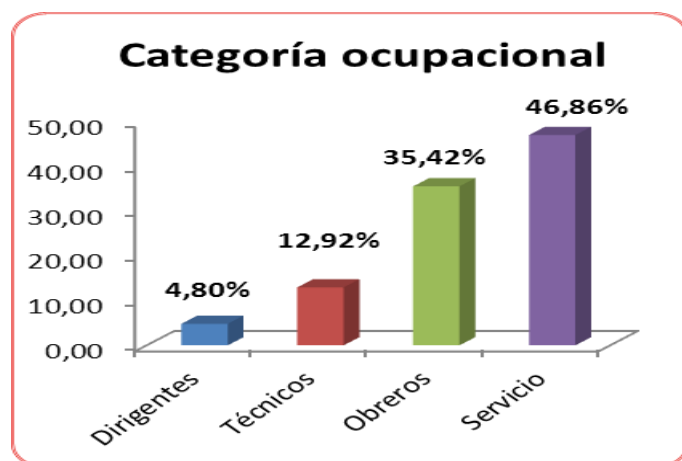
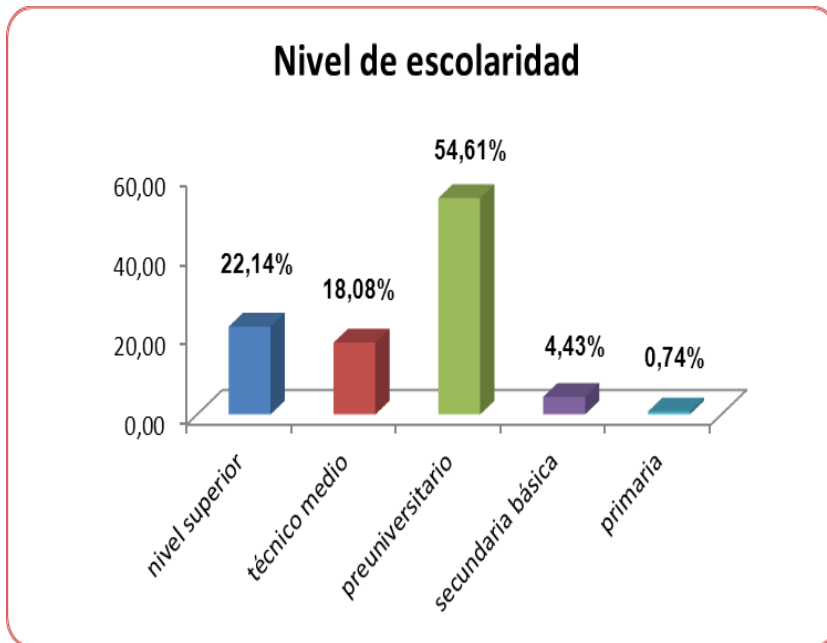


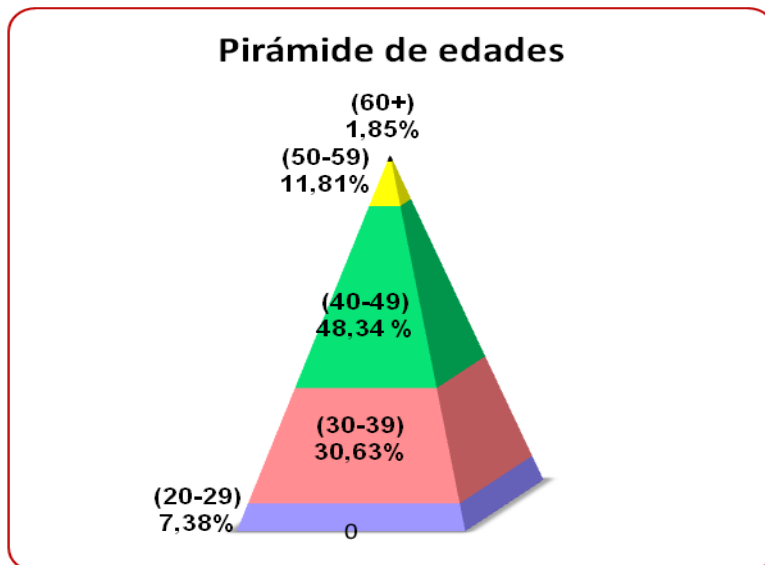
Gráfico 2.Distribución de la plantilla actual por sexo



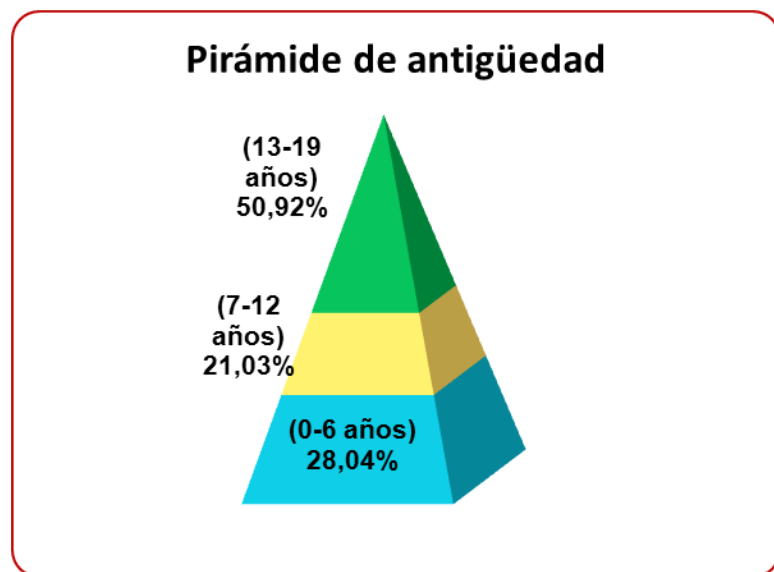
**Gráfico 3. Distribución de la plantilla actual por nivel de escolaridad**



**Gráfico 4. Distribución de la plantilla actual por rango de edades**



**Gráfico 5. Distribución de la plantilla actual según los años de antigüedad en la entidad**





#### Anexo 4. Indicadores económicos al cierre del mes de diciembre del año 2012

Indicadores	UM	Acumulado						
		Año anterior	Plan	Real	Crecimiento	Cumplimiento	% Crecimiento	% Cumplimiento
Ingresos Totales	MP	10,315.1	9.737.1	11.442,6	1,127.4	1,705.5	110.9	117.5
Ingresos en Divisa	MP	10,032.5	9559.6	11232.7	1,200.2	1,673.1	112,0	117.5
Utilidades Totales	MP	473.4	10.4	367.5	-105.9	357.1	77.6	3541.8
Utilidades en Divisas	MP	4,075.5	3473.2	4314.4	238.9	841.2	105.9	124.2
Porcentaje de ocupación	U	72.0	66.5	79.9	8	13.5	111.1	120.2
Costos Totales	MP	2,987.3	2885.1	3480.3	493.0	595.2	116.5	120.6
Gastos Totales	MP	6854.4	6841.6	7594.8	740.4	753.1	-4.0	-6.7
Ingresos de paquetes	MP	9,364.4	9,023.3	10,515.6	1,147.2	1,492.3	112.2	116.5

## Anexo 5. Cálculo del tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de muestra se consideró como población la plantilla cubierta por los contratos determinados representada por 271 trabajadores (teniendo en cuenta que el hotel realiza contratos indeterminados según la ocupación, resulta más confiable si se encuestan solamente los trabajadores fijos).

Una vez definida la población de 271 trabajadores se procedió a calcular el tamaño de la muestra, para ello se tuvo en cuenta que la población es finita ( $N < 1000$ ) para un nivel de confianza (NC) del 90%, una probabilidad de ocurrencia (p) del 50% y una proporción de error permisible del 10%, dando como resultado un tamaño de muestra igual a 74 trabajadores.

La expresión de cálculo utilizada y los resultados obtenidos se muestran a continuación:

$$N = \frac{4 \cdot p \cdot q \cdot N}{d^2(N-1) + 4 \cdot p \cdot q} = \frac{4 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 271}{(0,1)^2(270) + 4 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 73,24 \approx 74 \text{ trabajadores}$$

Después de calculado el tamaño de la muestra se procedió a aplicar un muestro estratificado según las categorías ocupacionales (se decidió aplicar el muestreo estratificado por categoría ocupacional pues se consideró que los trabajadores del hotel trabajan en ambientes muy diferentes, además su nivel profesional no es el mismo.)

La expresión de cálculo utilizada y los resultados obtenidos se muestran a continuación:

$$n_e = n \cdot \left( \frac{N_e}{N} \right)$$

Donde:

$n_e$  : tamaño de la muestra en el estrato

$n$ : tamaño de la muestra

$N_e$ : tamaño del estrato

$N$ : tamaño de la población

	<b>dirigentes</b>	<b>técnicos</b>	<b>obreros</b>	<b>servicio</b>
<b>Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional</b>	13	35	96	127
<b>Resultados del muestreo</b>	4	10	27	35

## Anexo 6. Plan de acción para Consolidar el Sistema de Comunicación Empresarial. Año 2010

No	Tarea o Acción	Ejecutor	Fecha Cumplimiento	Responsable	Estado
1	Desarrollar acciones correctivas al Manual de Identidad Corporativa vigente de ser necesario	Representante de la Dirección y Consejo de Dirección	Junio/2010	Dirección Asistente	Incumplido
2	Redefinir y aprobar los objetivos Generales del Sistema de Comunicación de la Empresa	Representante de la Dirección y Consejo de Dirección	Enero/2010	Director General	Incumplido
3	Seguimiento y evaluación de la Estrategia General de Comunicación	Representante de la Dirección. Auditores Internos	Abril y Septiembre/2010	Director General	Incumplido
4	Evaluación de los indicadores de comunicación interna y externa	Representantes de la Comunicación de las Áreas.	Junio y Diciembre/2010	Director General	Incumplido
5	Desarrollo de revisiones por la Dirección del Sistema de Comunicación Empresarial	Representante de la Dirección. Auditores Internos	Según planificación de la Dirección Asistente	Director General	Incumplido
6	Desarrollo de auditorías internas al Sistema de Comunicación Empresarial	Representante de la Dirección. Auditores Internos	Según planificación de la Dirección Asistente	Director General	Incumplido
7	Revisión del Sistema de Comunicación Implantado y propuestas de acciones de mejora	Representante de la Dirección y grupo de Expertos	Noviembre/2010	Drtor Asistente	Incumplido
8	Chequear el orden, limpieza y estética de las áreas.	Auditores Internos	Según programa de inspección interna de la Empresa	Director General	Cumplido
9	Incrementar los ceniceros en las áreas	Jefe de SSTT	Abril/2010	Director General	Cumplido

**Anexo 6: Continuación**

10	Aumentar la divulgación en matutinos sobre la limpieza y orden interno de las áreas.	Jefes de Dptos	Marzo, Julio, Octubre, Diciembre/2010	Directores Funcionales y Director General	Cumplido
11	Reorganizar y depurar la documentación y otros elementos almacenados para evitar que estén encima de buroes y archivos	Jefes de dptos y oficinas	Marzo, Julio, Octubre, Diciembre/2010	Directores Funcionales y Director General	
12	Elevar la fiscalización del cumplimiento del contrato con el SEPSA en cuanto a la actitud, presencia y ética en el trato de los agentes en la instalación	Jefe Seguridad y Protección	Mensual	Director General	No tiene validez
13	Exigir que los trabajadores, técnicos, funcionarios, dirigentes y cuadros se comporten con educación al hablar y escuchar a los demás.	Jefes de Dptos	Mensual	Directores Funcionales y Director General	Cumplido
14	Comunicar a través de matutinos la necesidad de no dar información interna a clientes y visitantes que no les compete por su actividad	Jefes de Dptos Dirección General	Marzo, Julio, Octubre, Diciembre/2010	Directores Funcionales y Director General	Cumplido

## Anexo 7. Resultados de la encuesta de tipología individual

Cargo	S	N	T	F	E	I	J	P
Subdirector General	X				X			X
Jefe de Recepción	X				Ind	ind	X	
Jefe de Animación	X		X		X		X	
Jefe de Seguridad y Protección	X		X			X	X	
Auxiliar de Cocina (JB) Higiene	X		X		X			
Chef de Cocina	X		X		Ind	ind	X	
Maître	X		X		X			X
Ama de llaves	X				X			X
Jefe de bares	X		X		X		X	
Supervisor de bares		X		X		X		
Supervisor de restaurantes			X			X	X	

### Leyenda:

- S: sensorial
- N: intuición
- T: pensamiento
- F: sentimiento
- E: extrovertido
- I: introvertido
- J: juicio
- P: perceptivo

Ind: indefinido, no se pudo determinar si es una persona extrovertida o introvertida, pues obtuvo igual puntuación en ambas características.

## **Anexo 8. Entrevista realizada al Jefe de Servicios Técnicos y al Ingeniero informático de la entidad**

Buenos días, con el objetivo de mejorar el proceso comunicativo en la entidad se está desarrollando un estudio en la misma para evaluar los aspectos positivos y negativos de este proceso. Su colaboración es muy importante para obtener resultados exitosos, muchas gracias.

1. ¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados para transmitir información en la entidad?
2. ¿Qué estado de conservación presenta la tecnología en la empresa?
3. ¿Cree que esta tecnología es suficiente para que el proceso comunicativo se desarrolle sin dificultad?
4. ¿Cuál es su opinión personal acerca de la importancia que tiene mantener los medios de comunicación en buen estado de conservación?

## **Anexo 9. Guía de observación para los murales**

- Lugar de ubicación
- Calidad de la presentación de la información
- Visibilidad de la información
- Actualización de la información
- Tipos de mensajes utilizados

## Anexo 10. Guía de observación para las reuniones

1. ¿La reunión es guiada según un orden del día previamente repartido?
2. ¿Se sigue el orden del día?
3. Se comienza puntualmente a la hora prevista.
4. Duración de la reunión: \_\_\_\_\_
5. Duración de las intervenciones (como promedio):  
Cantidad de:  
6. Jefes: \_\_\_\_\_ subordinados \_\_\_\_\_
7. Clima existente: \_\_\_\_\_ Autoritario \_\_\_\_\_ Participativo
8. ¿Se escuchan las diferentes opiniones?
9. Indicadores de comunicación no verbal a observar:
  - Posición del cuerpo
  - Posición de la cabeza
  - Aspectos de la cara (mirada, movimiento de la boca, de la frente, y otros)
  - Posición de los brazos (movimientos lentos o bruscos)



## Anexo 11. Análisis de los ruidos e interferencias identificados

### Ruidos de mucha frecuencia de aparición:

Tipo de interferencia	Mucha frecuencia			
	Servicio	Técnicos	Obreros	Promedio
El desarrollo de excesivos controles	68.00%	75.00%	78.95%	73.98%
Burocratismo	60.00%	63.64%	61.11%	61.58%
Aparición de tareas urgentes	54.17%	54.55%	56.25%	54.99%

### Ruidos de poca frecuencia de aparición:

Tipo de interferencia	Poca frecuencia			
	Servicio	Técnicos	Obreros	Promedio
Los problemas personales	68.18%	70.00%	61.11%	66.43%
Las improvisaciones	54.55%	63.64%	52.94%	57.04%
La demora en tomar decisiones	45.45%	72.73%	38.89%	52.36%
La demora en el cumplimiento de una tarea por existir la necesidad de averiguar el por qué de la crisis y tratar de resolverlo	45.45%	54.55%	58.82%	52.94%
El desarrollo de tareas no relacionadas con el cargo	42.86%	45.45%	58.82%	49.04%
Información deficiente	45.45%	54.55%	47.06%	49.02%

### Ruidos de poca frecuencia que se producen según trabajadores de servicio y técnicos:

Ruidos de poca frecuencia			
Servicio	%	Técnicos	%
Teléfono	52.38	El exceso de documentos a leer	72.73
Las intervenciones largas en las reuniones	52.17	El no respeto de los planes de trabajo y actividades	72.73
Interrupciones imprevistas	52.17	Las gestiones perdidas	72.73
Reuniones ineficientes	52.18	El empleo de métodos de dirección inadecuados	50.00
		Reuniones innecesarias	45.45

## Anexo 12. Plan de acción a seguir para mejorar el proceso de comunicación interna

Problemas detectados	Acciones	Responsable	Fecha de cumplimiento
<p>Los trabajadores no conocen la misión, visión, algunos valores compartidos, política integrada, así como el objeto social.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar la redacción de la misión y la visión del hotel.</li> <li>2. Capacitar a los trabajadores sobre el conocimiento de la misión, la visión, los valores de la entidad, su objeto empresarial, y política integrada, además de crear medios de difusión como un boletín informativo general y por área, e incluir en los ya existentes los aspectos mencionados anteriormente.</li> <li>3. Colocar una pancarta con la política integrada visible por todos los trabajadores e incluir en la red interna de la organización todas las informaciones que deben conocer los trabajadores.</li> <li>4. Reformular los valores compartidos basados en la encuesta efectuada a los trabajadores de la entidad y realizar encuestas semestrales para determinar los valores compartidos y deseados de la entidad</li> <li>5. Fomentar métodos y estilo de dirección participativa y realizar mayor cantidad de actividades de reconocimiento social entre los trabajadores.</li> </ol>	<p>Subdirector de Recursos Humanos, especialista en Calidad, Subdirector Comercial</p>	<p>A partir del 2do semestre del 2013</p>

## Anexo 12: Continuación

<p>La estrategia de comunicación presenta problemas en su contenido.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar y corregir la estrategia de comunicación de la entidad y hacer mayor énfasis en aspectos relacionados con la comunicación interna.</li> <li>2. Actualizar el plan de acción para consolidar el Sistema de Comunicación Empresarial en la entidad.</li> </ol>	<p>Subdirector de Recursos Humanos, Subdirector Comercial</p>	<p>A partir del 2do semestre del 2013</p>
<p>No existe ninguna herramienta o instrumento para conocer el estado, las necesidades y los medios de comunicación interna de la organización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reunir, con el apoyo de la Universidad de Holguín, un grupo de expertos compuesto por especialistas de la entidad y profesores calificados y diseñar una serie de instrumentos que permitan diagnosticar el estado de la comunicación empresarial en la entidad. Aplicar estas herramientas con una periodicidad semestral, para su sistematicidad, seguimiento y rápidas soluciones.</li> </ol>	<p>Subdirector de Recursos Humanos</p>	<p>A partir del 2do semestre del 2013</p>
<p>Los murales no están actualizados y el sitio histórico no cuenta con una buena ubicación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualizar y redecorar los murales de la entidad e incluirles todo tipo de mensajes para motivar a los trabajadores en el desarrollo de su labor.</li> <li>2. Reubicar el sitio histórico hacia un lugar de fácil acceso visual para todos los trabajadores.</li> </ol>	<p>Alta dirección y organizaciones de masas y políticas.</p>	<p>Julio 2013</p>

## Anexo 12: Continuación

Los directivos no cuentan para su capacitación con cursos de superación en idiomas.	1. Incluir en la capacitación para directivos cursos de idioma francés y alemán, fundamentalmente, además del idioma inglés.	Sudirector de Recursos Humanos	A partir del 2do semestre del 2013
El Manual de Identidad Corporativa y el Manual de Gestión de la Comunicación no se encuentran elaborados según el Decreto-Ley 281 presentando este último incoherencias y desactualización en su contenido.	1. Reelaborar el Manual de Identidad Corporativa y el Manual de Gestión de Comunicación de la empresa, según Decreto-Ley 281.	Sudirector de Recursos Humanos y Subdirector Comercial	A partir del 2do semestre del 2013

## Anexo 12: Continuación

<p>No fluye correctamente la comunicación descendente</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que la Alta dirección compruebe que la información emitida fluya correctamente a través de los mandos intermedios hasta los trabajadores, para que los mismos se sientan oportunamente informados.</li> <li>2. Mantener un constante intercambio con los trabajadores para conocer sus opiniones y corroborar que la información transmitida llegue de manera oportuna y que logre el impacto deseado.</li> <li>3. Crear mecanismos informativos para acelerar la transmisión de información como plegables, boletines semanales.</li> </ol>	<p>Alta Dirección y mandos intermedios</p>	<p>A partir de julio 2013</p>
<p>Existen brechas en la comunicación entre trabajadores y directivos</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover encuentros formales e informales, donde se traten temas generales y sobre la empresa, para estrechar los lazos de confianza, compañerismo y solidaridad entre ambos y mejorar el involucramiento de estos últimos en la dinámica empresarial.</li> </ol>	<p>Subdirector de Recursos Humanos</p>	<p>A partir de julio 2013</p>
<p>Existen barreras comunicacionales entre los trabajadores de diferentes áreas, incidiendo en la cooperación entre las mismas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Invitar a la Alta dirección a las reuniones de información, según sea el tema a tratar, y crear un clima asertivo y favorable para incentivar el intercambio de opiniones y la cooperación y solidaridad.</li> <li>2. Promover actividades recreativo - culturales para celebrar los días festivos, sumando de forma entusiasta un gran número de trabajadores.</li> </ol>	<p>Alta dirección y sindicato.</p>	<p>A partir de julio 2013</p>

## Anexo 12: Continuación

<p>Las acciones de proyección de la imagen de la entidad en el exterior no son suficientes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se propone la publicación del hotel Brisas Guardalavaca en las páginas amarillas de ETECSA.</li> <li>2. Distribuir por los puntos de ventas del mercado interno fotos y sueltos del Hotel.</li> <li>3. Fomentar la participación en ferias, eventos nacionales e internacionales, para promocionar el hotel.</li> <li>4. Elaborar propuestas concretas sobre promoción de actividades propias del territorio que pueden ser ganchos turísticos importantes, y elevarlas al Grupo Empresarial, para su aprobación.</li> </ol>	<p>Subdirector comercial</p>	<p>A partir del 2do semestre del 2013</p>
<p>Existencia de ruidos que afectan el proceso de comunicación</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicar técnicas de trabajo en grupo para el análisis de los ruidos identificados y las vías y soluciones a los mismos.</li> </ol>	<p>Alta dirección</p>	<p>A partir de julio 2013</p>
<p>No existe un responsable en la entidad que atienda la comunicación interna.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar y nombrar un responsable de la comunicación empresarial interna.</li> </ol>	<p>Alta dirección</p>	<p>A partir del 2do semestre del 2013</p>