



Universidad de Holguín

Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"  
Facultad de Ingeniería Industrial.

# TRABAJO DE DIPLOMA

**Para optar por el título de Licenciada en Turismo**

**Título: Plan Estratégico de Comunicación Externa de la Sucursal Holguín del Grupo Empresarial Comercial Caracol del MINTUR.**

**Autora:** Maritza Remón Rodríguez.

**Tutora:** MsC Hilda Ladis serrano Abreu.

**Consultante:** Ing. Melvys Rodríguez Rodríguez

**Holguín, Julio 2010**

## *PENSAMIENTO*

*“La verdadera raíz de la ineficiencia es el elevado costo de la comunicación”*

Henry Mintzberg

## AGRADECIMIENTOS

*A: a mi hijo querido inspiración de mis sacrificios.*

*A: la Revolución por darme la posibilidad de realizar mis sueños.*

*A: Melvys por su paciencia y entrega.*

*A: mi tutora, la MsC Hilda Ladis Serrano Abreu, por su ayuda incondicional en el desarrollo de esta investigación.*

*A: a mis compañeros de trabajo por brindar en todo momento ayuda a mis solicitudes.*

*A: mis compañeros de estudios y amigos.*

*A: todos los profesores por su dedicación incansable.*

*A todos Gracias*

## RESUMEN

A partir de la aplicación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, el Ministerio del Turismo se ha proyectado hacia la tarea de potenciar el perfeccionamiento de cada una de las empresas pertenecientes a este ministerio; además de consolidar e implementar el Sistema de acuerdo con las características de cada empresa turística, con el objetivo estratégico de lograr eficiencia, eficacia y competitividad en su gestión empresarial.

Al realizarse el estudio exploratorio del Sistema de Comunicación establecido en el Decreto-Ley 281 del 7 de Agosto del 2007 en la Sucursal Holguín del Grupo Empresarial Comercial Caracol del MINTUR, se pudo constatar que dicho Sistema no se encuentra desarrollado al carecer del Manual de Gestión de la Comunicación, por lo que el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano no se aborda de manera integral y no se considera su enfoque sistémico.

Las carencias teórico-metodológicas relacionadas con el objeto y campo de estudio, determinan el problema científico planteado en el diseño de esta investigación; para el cual se propone como objetivo de la misma el Plan de Comunicación Externa para la Sucursal Holguín del Grupo Empresarial Comercial Caracol del MINTUR.

En esta investigación el aporte práctico se materializa en el plan propuesto para la empresa de referencia.

## ABSTRACT

Since the application of the System of Direction and the Cuban Enterprise Management, the Ministry of Tourism has taken the task of the potentiating the improvement of each of the enterprise of this ministry; beside consolidating and implementing the system according to the characteristics of each touristic enterprise, with the strategic objective of achieving efficacy, efficiency and competitiveness in its enterprise management.

In the exploratory study of the application of the Communication System established in the 281, August 7<sup>th</sup>, 2007 Law, it was possible to prove that this system is not developed due to the lack of the Communication Management Manual, therefore, the System of Direction and the Cuban Enterprise Management are not used in an integrated way and its systemic approach is not considered..

The theoretical-methodological insufficiencies related to the object and the scope of action determined the scientific problem of the investigation. Thus, its objective is the proposal of an Internal Communication Plan for the Caracol S. A. Enterprise of the MINTUR in Holguín.

As a practical contribution of this research, there is the plan mentioned above

## INDICE

Introducción	2
Capitulo I Fundamentos Teóricos – Metodológicos de la Gestión de Comunicación Externa Empresarial.	5
1.1 Conceptos Generales de la comunicación y comunicación organizacional.	5
1.1.2 La comunicación Organizacional en Cuba a raíz del Perfeccionamiento Empresarial.	10
1.2 Cultura organizacional y comunicación.	13
1.3 La comunicación Externa.	16
1.4 Planeación Estratégica de Comunicación Organizacional.	20
1.4.1 Pasos básicos de la comunicación en la organización.	22
1.4.2 Modelos de Planeación Estratégica para la Comunicación Organizacional.	24
1.4.3 Perfeccionamiento Empresarial en el sector del Turismo en Cuba	25
Capitulo II. Plan de Comunicación Externa de la Sucursal Holguín del Grupo Empresarial Comercial Caracol del MINTUR.	29
2.1 Caracterización de la Sucursal Holguín del Grupo Empresarial Comercial Caracol del MINTUR Holguín.	29
2.2 Metodología para la realización de la investigación	36
2.3 Diagnóstico del estado actual de la Comunicación Externa de la Sucursal Holguín del Grupo Empresarial Comercial Caracol del MINTUR en Holguín	43
2.4 Plan Estratégico para el Perfeccionamiento de la Comunicación Organizacional Externa en la Sucursal Holguín del Grupo Empresarial Comercial Caracol del MINTUR.	51
Conclusiones	59
Recomendaciones	60
Bibliografía	61
Anexos	65

## INTRODUCCIÓN

Las empresas con mejores estándares de servicio le otorgan a la comunicación una importancia estratégica. Las comunicaciones colaboran para crear compromisos de sus integrantes y la cohesión de los valores que forman parte de la cultura. Las comunicaciones deben ocupar un rol destacado en el desarrollo de la organización; deben ser la herramienta mediante la cual la empresa expresa su personalidad, sus fortalezas, aquello que la hacen “única e irrepetible”.

En el desafío de las empresas modernas, las Empresas Turísticas Cubanas están sometidas a cambios vertiginosos debido a la vulnerabilidad de los mercados y a la competencia, lo cual estará influyendo decisivamente en los clientes y en la consolidación de la Empresa Socialista Cubana. Para una inserción más dinámica en el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano constituye una condición indispensable lograr el propósito final que con él se persigue: la eficiencia y eficacia de la empresa, su competitividad y ascendencia sostenida desde su desempeño, partiendo de sus particularidades y ante este reto se hace necesario potenciar la comunicación externa.

El tema de investigación. Plan Estratégico de Comunicación Externa de la Sucursal Holguín del Grupo Empresarial Comercial Caracol del MINTUR tiene como situación problemática que la entidad carece de un Manual de Gestión de la Comunicación Organizacional y los Cuadros y Directivos, presentan insuficiente preparación en el tema, reflejándose en las limitaciones que existe en su competencia para el diseño e implementación de esta exigencia dentro del proceso de cambio de la empresa cubana, esta situación se acentúa por el incumplimiento existente hoy en la estrategia del desarrollo del perfeccionamiento empresarial al no tener implantado el Sistema de Gestión de la Comunicación Organizacional, si tomamos en consideración que este constituye una estrategia nacional priorizada orientada desde el año 2007 por lo que se define como problema científico: ¿Cómo favorecer el Sistema de Gestión de la Comunicación Organizacional Externa en la Sucursal Holguín del Grupo Empresarial Comercial Caracol del MINTUR?.

Este tema de investigación, forma parte del banco de problemas del sector del turismo en Holguín, los incumplimientos en los programas de implementación del perfeccionamiento empresarial en el territorio, avalan también el tema a investigar, siendo su objeto de investigación la Comunicación Organizacional y el campo de acción la Gestión de la Comunicación Organizacional Externa en la Sucursal Holguín del Grupo Empresarial Comercial Caracol del MINTUR.

El trabajo se encuentra estructurado en dos capítulos, el primero precisa de forma conceptual la base teórica del tema de investigación y el segundo el diagnóstico realizado y la propuesta del plan. Su novedad científica es que responde a una de las exigencias del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, por lo que se alcanza la sistematización de los fundamentos teóricos de la problemática en este importante tema, así como una propuesta para la planificación estratégica de la Comunicación Organizacional Externa.

El aporte práctico es el diseño de un plan estratégico para la mejora del proceso de planificación de la Comunicación Externa ajustado a las características existentes hoy en la Sucursal Holguín del Grupo Empresarial Comercial Caracol del MINTUR.

Para la solución del problema científico se trabaja como objetivo general: la elaboración de un Plan Estratégico para la Mejora de la Comunicación Organizacional Externa en la Sucursal Holguín del Grupo Empresarial Comercial Caracol del MINTUR. Planteándose como hipótesis que sí se realiza un diagnóstico de Comunicación Organizacional externa que responda a las exigencias del Perfeccionamiento Empresarial, distinguido por la implicación del capital humano de la empresa, entonces se podrá elaborar un Plan estratégico para el perfeccionamiento de de la Comunicación Organizacional Externa que contribuirá a la implementación del Sistema de Gestión de la Comunicación Organizacional en la Sucursal Holguín del Grupo Empresarial Comercial Caracol del MINTUR y como objetivos específicos:

1. Asumir una posición teórica conceptual sobre el tema de investigación
2. Diagnosticar el estado actual del objeto de investigación



### 3. Elaborar la propuesta de la investigación.

Desarrollando diferentes tareas de investigación desde la construcción del marco teórico, la caracterización de la entidad, el diseño y validación de los instrumentos de investigación, la realización del diagnóstico y el aporte del trabajo.

Para la realización de la investigación se utilizan diferentes Métodos Teóricos de Investigación dentro de los que se destacan el histórico-lógico, análisis y síntesis, inducción y deducción, enfoque sistémico y como métodos empíricos la observación científica estructurada, el cuestionario y la entrevista estructurada.

La revisión documental dirigida a la revisión de la bibliografía empleada y los informes rectores para la valoración del tema. Los Métodos estadísticos dirigidos al análisis porcentual y determinación de la muestra por muestreo no probabilístico intencional y como Técnica de análisis la Matriz DAFO para analizar el comportamiento del entorno tanto interno como externo.

## **Capítulo I. Fundamentos Teórico-Metodológicos de la Gestión de la Comunicación Externa Empresarial.**

Este capítulo fundamenta los elementos teóricos sobre la comunicación, precisando las tendencias de su desarrollo en cuanto a su papel en el ámbito de las organizaciones empresariales, haciendo énfasis en las concepciones de varios autores (1) y las variables fundamentales para su desarrollo y aplicación, además de asumirse los aportes de Redding de los tipos de mensajes a emitir en las empresas, para darle continuidad al binomio comunicación-organización es preciso destacar que es una organización y para conceptuarlo se toman precisiones de diversos autores, así como lo establecido en el Decreto-Ley 281, del Sistema de Gestión y Dirección Empresarial Cubano.

### **1.1 Conceptos generales sobre Comunicación y Comunicación Organizacional.**

El ser humano según lo que afirman muchos pensadores es esencialmente comunicativo. No puede vivir sin comunicarse. Es más, la imposibilidad de comunicación en una persona se considera handicap o una enfermedad que requiere, incluso, un tratamiento y una atención adecuados.

A menudo, sin embargo, la comunicación no es exitosa, por la misma causa que la hace deseada: la diversidad. Como somos tan diferentes los unos de los otros, tiene sentido el traspaso, no sólo de informaciones, sino también de experiencias, de sentimientos, de nuestras cosmovisiones peculiares. Pero no es sencillo entrar en el lenguaje de los otros, comprender los matices, entender lo que se quiere decir realmente.

El término comunicación tiene su origen en el latín comunis, que significa poner en común algo con otro. Comunicación es sinónimo de poner en contacto, transferir, transmitir e intercambiar información. En todo momento de la vida la comunicación es indispensable ya sea de manera verbal o extraberval, el hombre necesita hacer

---

1 Extraído de Comunicación Corporativa, de Cees BM.Van Riel. p.7

uso de ella para desenvolverse adecuadamente en su entorno familiar, laboral, académico, o en cualquier otro en el que se desarrolle. Según el Diccionario de la Real Academia del Español, comunicación es la acción y efecto de comunicar o comunicarse, es también trato, correspondencia entre dos o más personas y transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

El contexto en que se desenvuelven las empresas sin duda ha cambiado. La globalización plantea escenarios distintos a los acostumbrados, entornos poco estables en los que la empresa está hoy, más que antes, afectada por sucesos que se producen en lugares muy alejados del planeta.

Por lo que la comunicación adquiere un rol fundamental como correa de transmisión de la organización para su funcionamiento operativo, y subraya su importancia como elemento constructor de la identidad y la cultura. La identidad de la empresa, su personalidad, es su activo máspreciado porque es el único elemento que le permite diferenciarse de la competencia. Lo que una empresa comunica no es nada más ni nada menos que lo que la empresa es, las competencias que la hacen fuerte y digna de reconocimiento.

La comunicación es una función estratégica y apoya estructuralmente el proyecto empresarial, en tanto se convierte en un instrumento para la calidad.

En su intento por definir el papel de la comunicación en el ámbito de las organizaciones, Annie Bartoli expresa que la organización y la comunicación se encuentran estrechamente vinculadas para el funcionamiento de la empresa que busca resultados. Afirma además que dicho vínculo posee dos componentes: el político (son medios de una estrategia global en la que influyen) y el sociocultural (los valores, las representaciones y fenómenos de poder pesan para la organización y la comunicación). Agrega que la comunicación implica realizaciones concretas a definir en función del objetivo que se tiene.

Calviño define la comunicación como "... sistema de interacciones entre personas que actúa como sistema abierto y móvil que garantiza la posibilidad de distribución y redistribución de las funciones participantes, el intercambio de los roles durante la solución de problemas, la cooperación o contraposición mutua, la corrección, el

control y la compensación y transcurre en dependencia de cómo se forman las relaciones entre sus participantes.”

El concepto de comunicación ligado al de organización, tal y como lo plantea Pascale Weil "para el funcionamiento de la empresa que busca resultados", presupone la consideración behaviorista de la comunicación: determinados estímulos generan determinadas conductas o respuestas. Esto se remarca cuando destaca el componente político del vínculo entre organización y comunicación y plantea la influencia de éstos en la estrategia global de la organización. Da cuenta del surgimiento de la comunicación institucional en el ámbito empresarial centrándose en la concepción de mercado. Es para ella el mercado de los productos el que pasa a convertirse en el mercado de la comunicación.

De algún modo, su concepto de comunicación institucional podría asimilarse al que otros autores identifican como "publicidad institucional". En ambos casos subyace una concepción persuasiva de la comunicación. De lo que se trata es de enviar información (el mensaje como proyecto de empresa) en forma unidireccional desde un emisor (empresa) a un receptor (entorno y consumidores).

Su visión informativista, unidireccional y persuasiva del proceso de comunicación, prácticamente no admite interacciones comunicativas ni influencias mutuas con otros sectores o públicos de la institución.

Es importante -según Eldin- identificar los actores que se ven involucrados en la organización, que van desde la empresa como persona jurídica, pasando por los clientes y las distintas organizaciones, hasta llegar a los medios y a la opinión pública. La comunicación de la empresa tiene como objetivo primordial la satisfacción del cliente.

Ahora bien, para la cubana compiladora del libro Comunicación Organizacional, Irene Trelles, organización es: “Todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas

o instituciones, asociaciones gremiales, o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no”.

Teniendo en cuenta las definiciones por estudiosos del tema, se observa la concepción de trabajar la comunicación organizacional definida por un conjunto de técnicas independientes que facilitan el proceso de comunicación entre sus miembros y entre estos y el entorno. La comunicación organizacional se divide en interna y externa, la primera dirigida a los integrantes de la organización y la segunda a las relaciones externas

La comunicación organizacional sirve –según Kreps- a una función crucial de recolección de datos para los miembros de la organización al proporcionarles información con sentido. La comunicación humana es también para este autor el vehículo primario a través del cual los miembros de la organización pueden ayudar a dirigir los cambios de la misma, al influir en las actividades de otros individuos dentro de la organización. Afirma que la comunicación y la organización son actividades humanas fuertemente relacionadas, la información es la variable mediadora que conecta la comunicación con la organización. Explica que la comunicación es un proceso de recolección, envío e interpretación de mensajes, que permite a las personas comprender sus experiencias. En el concepto de comunicación organizacional de Kreps se puede reconocer desde el inicio de su explicación una modalidad persuasiva, basada en los efectos de la comunicación.

Muchas de las explicaciones desde un enfoque sistémico de los procesos de comunicación que se llevan a cabo en las organizaciones o instituciones poseen fuertes rasgos estructurales funcionalistas. Consideran diversos aspectos, componentes, características, y denominan a esos procesos de diferentes maneras: comunicación organizacional, comunicación como función básica de las Relaciones Públicas comunicación corporativa, entre otros.

Se examina el concepto desde tres acepciones: como un fenómeno, como un conjunto de técnicas y actividades, como una disciplina. Las dos primeras remiten por un lado a un "conjunto de mensajes que se intercambian los integrantes de una organización y entre ésta y su medio" (...), y por otro a un "conjunto de

técnicas y actividades para facilitar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización y entre ésta y su medio para influir en las opiniones y conductas del público interno y externo". La tercera acepción jerarquiza el concepto tratándolo como disciplina. Enfocada desde los lineamientos de la escuela sistémica, con importantes rasgos del estructural funcionalismo, en esta última acepción se apoyan las dos primeras. Teniendo en cuenta las definiciones por estudiosos del tema, se asume para este trabajo la concepción de trabajar la comunicación organizacional enfocada desde los lineamientos del análisis sistémico, siendo un conjunto de actividades realizadas a nivel de la organización como base para lograr que la proyección de la imagen tanto interna como externa sea la correcta, con la finalidad del desarrollo de su estrategia de trabajo.

Por ello la autora de este diploma considera lo que para Putnam constituye la comunicación organizacional, desde la perspectiva simbólico interpretativa, consiste en modelos de conductas coordinadas que tienen la capacidad de crear, mantener y disolver las organizaciones..." ya que "en virtud de su capacidad de comunicar, los individuos son capaces de crear y modelar su propia realidad social.

A los efectos de públicos internos se definen en la empresa como dirigentes a las personas que deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la institución y a cada uno de sus públicos. Para este colectivo, la comunicación interna permite sensibilizar al personal, fomentar el espíritu de equipo y establecer un clima de confianza. (2)

Como trabajadores en general se definen a todos los demás componentes individuales del sistema que son quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los dirigentes. Este público entiende que la comunicación permite que se le reconozca el trabajo, obtener información sobre el desarrollo de la empresa y participar en la toma de decisiones, Para que exista una comunicación clara y eficaz, se hace necesario incrementar y dotar de mayor fluidez la comunicación laboral. Esta necesidad se deriva de la tendencia a la participación

---

2 Jabblin, Putnam y otros: ob.cit... p.27

de los trabajadores, al trabajo en equipo, al diálogo y a la negociación, debido a la mayor intensidad en las relaciones y al mayor grado de delegación; también, se debe tomar en cuenta el perfil del puesto de cada directivo, de lo contrario podría darse un liderazgo deficiente.

Todos los niveles del organigrama deben funcionar como una sola persona, al compartir principios, valores y creencias que les permitan tener una personalidad propia que los hará sobresalir dentro del ámbito social en el que se desenvuelven

### **1.1.2 La Comunicación Organizacional en Cuba a raíz del Perfeccionamiento Empresarial.**

Esta disciplina no se conocía en Cuba hasta hace muy poco, y como en otros países sus antecedentes se remiten a las concepciones y prácticas en las esferas de la publicidad y las relaciones públicas, cuyos orígenes estuvieron muy vinculados al desarrollo de los medios de comunicación en el país y su consolidación en los años cincuenta. En la década del ochenta comienza a estudiarse este tema en círculos de estudiosos de la comunicación y en los años noventa se plantea ya con más sistematicidad, planteándose la necesidad de su desarrollo teórico como en su ejercicio práctico, vinculado sobre todo, con el proceso de perfeccionamiento empresarial que se desarrolla en el país.

En el año 2007 se incluye el “Sistema de Comunicación Empresarial” como componente del “Sistema de Dirección y Gestión” de las empresas cubanas que implementan el perfeccionamiento empresarial.

La base del perfeccionamiento de la gestión empresarial en Cuba es el hombre. En la medida en que este se motive e implique más en el logro de los objetivos de la organización, identificándolos como sus objetivos personales, aumentará la eficiencia, la eficacia y la calidad de las empresas cubanas.

Nuestro país está empeñado en una empresa extraordinariamente difícil para cualquier nación del tercer mundo: la de desarrollar una sola y eficiente economía, manteniendo además niveles de equidad y justicia social, estándares de salud, educación y cultura como los que no existen en ninguno de los integrantes de este

grupo de países. Sumando además las grandes dificultades surgidas con el derrumbe del campo socialista y el recrudecimiento del bloqueo. Para conseguir este propósito se han establecido medidas como el proceso de perfeccionamiento de la gestión empresarial, que debe ser una de las principales maneras de hacer más eficientes nuestras empresas.

El Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Socialista tiene como objetivo central incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgar las facultades necesarias y establecer las políticas, principios y procedimientos que propicien el desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores. Según se declara es “un proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa que posibilita lograr de forma sistemática, un alto desempeño para producir bienes o prestar servicios competitivos”

En la mayoría de los sistemas del perfeccionamiento empresarial está presente la comunicación, como sucede con la aplicación de métodos y estilos de dirección, la organización de bienes y servicios: la gestión de calidad: la organización y normación del trabajo: la política laboral y salarial; la planificación; la información interna; la atención al hombre y la mercadotecnia aunque solo se reconozca de manera directa en este último sistema. La comunicación es un factor determinante para el desarrollo de los grupos, la lucha por objetivos comunes, la dirección por valores, el incremento de la motivación laboral, la participación de los trabajadores en los problemas de dirección, la disciplina y exigencia en las empresas, aspectos en los que se basa el perfeccionamiento.

Si se profundiza en el concepto de que el hombre es el centro del problema de la eficiencia y como se afirma: “Reconocer e incentivar al hombre para que de lo que debe y puede, es la palanca que moverá al sistema empresarial cubano con el punto de apoyo irrenunciable que es el sistema socialista”. Vuelve a ser imprescindible la referencia a la importancia de la gestión de comunicación organizacional porque para reconocer o incentivar hay que apelar a procesos comunicativos de interrelación directa o indirecta, y a la construcción y fortalecimientos de valores y símbolos.



Otro factor clave para el perfeccionamiento es el adecuado funcionamiento de los colectivos de trabajo, y la concepción de estos como grupos organizados para la consecución de objetivos determinados, “los grupos se crean para lograr éxitos, para lograr resultados”. Sin el concurso de flujos comunicacionales adecuados entre los miembros del grupo, y entre estos y su entorno externo, no hay posibilidad alguna de lograr éxitos, ni obtener resultados.

El Sistema de Dirección y Gestión, se rige por las políticas del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno, tiene como objetivo supremo garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social.

En el contexto cubano la aplicación de un sistema de comunicación en la empresa estatal, está estrechamente relacionado con la idea del Perfeccionamiento Empresarial de solucionar problemas internos. La solución de los problemas y deficiencias internas de las empresas sólo es posible cuando los trabajadores dominan estas deficiencias y problemas, cuando se les explica las causas que lo generan y se logra motivarlos para que participen activamente en la solución de los mismos y des aquí el éxito de la comunicación organizacional es una exigencia. Para este fin se establece el diseño e implementación del manual de gestión de comunicación y el manual de identidad corporativo, ninguno de ellos se pueden implementar sin contar con planes de acción que se elaboran después de realizado en el diagnóstico con la finalidad de eliminar los problemas detectados y fortalecer los logros alcanzados.

Con relación al Manual de Gestión de Comunicación, este contiene las políticas y objetivos de la comunicación, la Identificación y caracterización del público objetivo, selección de los canales de comunicación, el personal autorizados a emitir mensajes, la organización estructural del sistema de comunicación y el establecimiento del presupuesto de comunicación.

En el manual de Identidad Corporativo se precisa el manejo de los mensajes institucionales conformando la Identidad corporativa de la organización y el programa de información externa.

## 1.2 Cultura organizacional y comunicación

Para Edgar H. Schein la cultura empresarial es el conjunto de “presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son repuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo, y ante sus problemas de integración interna. (...) Este nivel más profundo de presunciones ha de distinguirse de los artefactos y valores en la medida en que éstos son manifestaciones de niveles superficiales de la cultura, pero no la esencia misma de la cultura.” (Schein, 2002: 23). Igualmente identifica algunos de los elementos que reflejan la cultura de una empresa:

- ✚ Comportamientos habituales en la relación entre individuos.
- ✚ Normas que se desarrollan en los grupos de trabajo.
- ✚ Valores dominantes aceptados por la empresa.
- ✚ Filosofía que rige la política de la empresa con respecto a sus empleados y/o clientes.
- ✚ Reglas a seguir para progresar y ser aceptado en la empresa.
- ✚ El ambiente o clima que se establece en la empresa debido a la distribución física y la forma de relacionarse sus miembros entre sí o con terceros.

La cultura organizacional “es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización”. (Davis, 2002: 107). Es posible que la hayan creado conscientemente sus miembros clave o que tan sólo haya evolucionado con el paso del tiempo. Constituye un factor clave del clima organizacional. Es un elemento intangible, en tanto no se puede ver ni tocar, sin embargo, está presente, rodea todo lo que ocurre en la empresa y tiene múltiples efectos en ello. A su vez se ve afectada por casi todo lo que sucede en la organización, por tanto podemos decir que es un concepto sistémico y dinámico.

La cultura organizacional confiere identidad organizacional a los miembros de la empresa. Es una fuente importante de estabilidad y continuidad de la organización, con lo que brinda una sensación de seguridad a sus miembros. Su conocimiento contribuye a que los nuevos trabajadores interpreten lo que ocurre en la empresa, pues brinda un contexto importante para acontecimientos que de otra manera parecerían confusos. La cultura ayuda a estimular el entusiasmo de los miembros de la organización por su trabajo, atrae la atención, transmite una visión y por lo general honra como héroes a los individuos productivos y creativos. El reconocimiento y retribución hace que la cultura organizacional identifique a estas personas como modelos de roles que deben imitarse.

Las organizaciones son únicas, cada una tiene su propia historia, hábitos de comunicación, sistemas y procedimientos, visiones y declaraciones de misión, relatos y mitos que, en conjunto, forman su cultura distintiva. Las culturas son de naturaleza relativamente estable y es usual que cambien sólo de manera lenta con el paso del tiempo. Las excepciones tendrían lugar cuando una crisis importante pone en riesgo a una compañía o dos empresas se fusionan, lo cual requiere una mezcla cuidadosa, a fin de evitar un choque cultural. Muchas culturas organizacionales se encuentran implícitas y no explícitas, aunque en los últimos años muchas empresas han comenzado a hablar acerca de la cultura que pretenden y muchos directivos de alto nivel hablan sobre el tipo de ambiente que les gustaría crear en su empresa. Las culturas se consideran representaciones simbólicas de creencias y valores subyacentes. Pocas veces se lee una declaración de la cultura de una empresa. Lo más frecuente es que los miembros hagan inferencias acerca de ella cuando escuchan relatos sobre cómo se realiza el trabajo, leen los lemas que comunican los ideales de la organización, presencian ceremonias en las cuales se honra a cierto tipo de empleados. “La cultura es un producto aprendido de la experiencia grupal”. (Schein, 2002: 24).

Con el tiempo, la cultura de una organización se perpetúa por su tendencia a atraer y retener a personas que encajan en sus valores y creencias. “De igual modo que los seres humanos suelen optar por mudarse a una cierta región en virtud de características geográficas como la temperatura, humedad y

precipitación pluvial, los empleados también gravitan hacia la cultura organizacional que prefieren como ambiente de trabajo. Ello produce el ajuste adecuado del patrón con los empleados.” (Davis, 2002: 108).

No existe una mejor cultura para todas las organizaciones, la que depende de los objetivos, el giro industrial, los competidores y otros factores del ambiente de una organización. La mayoría de los miembros de la empresa debe por lo menos aceptar los supuestos y valores de la cultura organizacional, sino es que adoptarlos. La cultura puede abarcar toda una organización o componerse de varias subculturas: el ambiente en cada división, sucursal, planta o departamento. Tienen fuerza variable, es decir, pueden caracterizarse por ser relativamente fuertes o débiles, lo cual depende en gran parte de su efecto en el comportamiento de los trabajadores y la amplitud con que se adoptan las creencias y valores subyacentes.

Su efecto en el comportamiento de los trabajadores es difícil de valorar. El consenso en una empresa respecto de su cultura debe generar más cooperación, aceptación de la toma de decisiones y del control, la comunicación y el compromiso con la compañía.

Aunque es posible cambiar la cultura organizacional, requiere un esfuerzo a largo plazo, que frecuentemente tarda en completarse de cinco a diez años. La expresión abierta del compromiso de los altos directivos con los nuevos valores y creencias, así como su apoyo a éstos, reviste vital importancia para el proceso de cambio cultural, al igual que la capacitación de los trabajadores para que acepten los nuevos valores.

De manera general, la cultura organizacional refleja los supuestos y los valores que sirven de guía a la organización. Son factores poderosos e intangibles que influyen en el comportamiento de los trabajadores, los cuales aprenden acerca de la cultura de la organización mediante el proceso de socialización e influyen en ella mediante la individualización.

### 1.3 La Comunicación Externa.

Desde las organizaciones ha existido y existe una necesidad práctica de influir y motivar a sus profesionales, entre otras razones, para alcanzar los objetivos de producción. Por otro lado, la figura del Departamento de Comunicación no ha sido percibida como algo fundamental en muchas empresas hasta hace bien poco. Los roles de los gestores de la comunicación se han ido adaptando desde diferentes perfiles curriculares hasta llegar a configurarse en una disciplina propia, con una función bien definida y un mapa de conocimientos que lo apoyan. Ahora nos encontramos inmersos en una nueva etapa, donde la Sociedad del Conocimiento impone sus reglas y hace emerger nuevas necesidades relacionadas con la comunicación: con una nueva comunicación.

Desde nuestra perspectiva presentamos la comunicación organizacional como el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo, entre organizaciones y sus públicos.

Si la organización se trata de una empresa, la comunicación distingue tres sistemas:

- ✚ Operacionales (se refiere a tareas u operaciones)
- ✚ Reglamentarios (órdenes e instrucciones)
- ✚ Mantenimiento (relaciones públicas, captación y publicidad)

La proyección institucional externa, genérica e indiferenciada a menudo, habría de conjugar dos grandes orientaciones: la dirigida a los integrados en el sistema (político-económico-social), contribuyentes y agentes productores de "riqueza" y realidad. La propia Administración Pública se financia a través de los impuestos deducidos de parte de su actividad, la enfocada sobre los agentes ajenos al sistema o por lo menos distanciados en su periferia. Sectores que al contrario de lo que ocurre con las mayorías integradas han de recibir de la administración más de lo que pueden dar. Requieren de una atención especial: encaminada en primer lugar a facilitar los medios necesarios para acceder a los recursos económicos,

sociales y políticos. Para ello el recurso informativo -como vía comunicativa operativa- se constituye en el medio, aunque no suficiente, sí indispensable. Ambas orientaciones han de ser contempladas por la Administración Pública en sus líneas de intervención.

El principio de la comunicación externa y del diálogo social ha de constituirse en una de las bases prácticas que guíen las actuaciones de la Administración Pública. Esta comunicación se presenta como un paso indispensable para articular democrática pero también eficientemente políticas que respondan a las necesidades existentes. El planteamiento pasaría por grados distintos: desde la coordinación de acciones a la participación social, y resultaría aplicable al conjunto de la Administración Pública. Pensamos tanto en los entes de mayor jerarquía y amplitud (que integran o tienen competencias sobre otros de carácter menor con los que habrán de plantear sistemas satisfactorios de interrelación.

Ahora bien, la puesta en práctica del principio de comunicación / coordinación / participación requiere la movilización de dos lógicas: la político-ideológica y la político-administrativa. La primera permitiría afrontar en todo su desarrollo la aplicación de un nuevo modelo -integrado- de ejercer la política, es decir: estaría la Institución preparada para asumir la dinámica abierta y con ella los resultados derivados. La segunda posibilitaría funcionar de acuerdo a una forma de gestionar las actuaciones administrativas con mayor proyección social y menor carga burocratizada.

En cierto modo, se trataría de recuperar el sentido original de servicio –público externo al que se deben las instituciones -públicas-. A través de ella se extendería un sistema de comunicación que introduciría una democracia informativa efectiva entre las organizaciones institucionales y sus públicos externos.

La comunicación organizacional en el presente se debe dar, de tal forma, que beneficie a la empresa en el logro de sus objetivos. Hectony Contreras sobre el tema expresa, que se debe tener presente que las organizaciones constituyen

como lo cita (Schein, 1995) (3) " la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad". Agrega, que la importancia de la comunicación organizacional radica, en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes, es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

Hasta este momento se han analizado varias definiciones, así como se han abordado de una forma u otra sus principales limitaciones en lo referido a las condiciones de la comunicación organizacional en el contexto cubano. En esta investigación asume la definición de Fernández Collado (1999)(4), por ajustarse al objetivo de la misma y reflejar de una manera más concreta la realidad de la empresa cubana. La indica como "el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio", también la entiende como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos".

Es evidente que la comunicación organizacional puede significar muchas cosas diferentes. A pesar de estos puntos de vista tan variados, hay algunas ideas comunes que pueden identificarse:

- ✚ La comunicación organizacional ocurre dentro de un sistema abierto complejo, que está influenciado y a la vez tiene influencia sobre el ambiente externo.

---

3 Schein, E. H. Personal and Organizational change Through Group Methods. Wiley, Nueva York, 1995.

4 Fernández C, La Comunicación en las Organizaciones. México, 1999.

- ✚ La comunicación organizacional involucra mensajes, su flujo, función, dirección y canal.
- ✚ La comunicación organizacional involucra personas, sus actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional. Es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo. Hay diversos tipos de comunicación organizacional, según Fernández (1999) puede dividirse en:

- ✚ Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define



como 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.

- ✚ Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Actualmente se pide a la organización empresarial, desde dentro y desde fuera, la consecución de dos objetivos claros, económicos y sociales. Hoy en día, una empresa difícilmente puede conseguir sus objetivos económicos si abandona los sociales o, los transforma en una mera declaración de intenciones. La necesidad de establecer y reavivar la comunicación interna viene dada, en gran medida, por la necesidad de conseguir este doble objetivo.

#### **1.4 Planeación Estratégica de Comunicación.**

Hablar de estrategias de comunicación integral implica hacer un ejercicio riguroso de planeación.

Un plan estratégico de comunicación es una propuesta de acciones de comunicación basada en datos, objetivos y presupuestos debidamente planificados. Este plan es una rama del plan de mercadeo de la organización, por lo que deben ir de la mano y nunca pueden contradecirse, por el contrario deben obedecer a las políticas institucionales y a la misión y visión de la misma.

Desafortunadamente, hacer comunicación en una empresa u organización se ha visto con un enfoque simplista, y se cree que “cualquiera puede hacerlo”, por lo que no se le ha dado la importancia que la comunicación tiene dentro de la gestión organizacional.

Ya se ha comprobado que por si sola una acción de comunicación no es la panacea para las necesidades de la organización y que por el contrario, muchas veces se convierten un arma de doble filo que en lugar de favorecerla le genera serios problemas.

La comunicación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos. El proceso de comunicación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los actores de la misma, ya que su legitimidad y el grado de adhesión dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

La comunicación estratégica requiere de una adecuada planificación, entendiendo esta como el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a corto y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias.

Si pretendemos lograr una adecuada planificación es indispensable fortalecer la imagen de liderazgo de la organización y determinar cómo mejorar la atención a su público externo, tomando en cuenta cuáles serán las demandas que plantee el entorno y el tipo de dificultades y obstáculos que pueden entorpecer la capacidad de respuesta de la organización.

Cuando se pretende una comunicación estratégica eficaz, las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización también deben ser tomados en cuenta, sobre todo determinar qué es capaz la organización de hacer con los medios y recursos disponibles, así como los elementos de la estructura interna que podrían mostrarse inadecuados o insuficientes a la hora de una mayor exigencia por parte del público externo en cuestión.

Si no hay suficiente coincidencia entre la misión de la organización, sus capacidades y las demandas del entorno, estaremos frente a una organización que desconoce su real utilidad. Entonces, un efectivo plan estratégico ayuda a

balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos.

La comunicación debidamente planificada se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y de control. En ese sentido, el plan de comunicación permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro. Al plantearse los objetivos y la trayectoria a seguir, producto de la búsqueda de consenso entre quienes participan en la comunicación para definir las expectativas y aspiraciones de los grupos e individuos que intervienen en ese proceso.

Fundamentalmente, un plan estratégico de comunicación produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, así como promoviendo la participación del receptor, para que éste intervenga de manera directa en el proceso.

La planificación de la comunicación genera fuerzas de cambio que evitan que, por el contrario, las instituciones se dejen llevar por los cambios. Es indudable que existen presiones sobre los servicios públicos, lo que provoca, en muchos casos, que éstos actúen automáticamente sin tener espacios de reflexión.

#### **1.4.1 Pasos básicos de la comunicación en la organización.**

Para implementar un plan estratégico de comunicación efectivo y evitar así “los dobles filos que pueden representar las acciones aisladas y no expertas” que un especialista en la materia aplique los cuatro pasos básicos que sistematizan la comunicación en la organización.

Gabriela Herrera Martínez describe los cuatro pasos básicos en:

1. Investigación y adición.

Emitir un diagnóstico que sirva de base para el plan de comunicación requerido. Permite conocer el estado de la organización, saber cuáles son sus necesidades en términos reales, científicamente definidos.

2. Planeación y programación.

En esta etapa se decide y propone la forma de solucionar el problema o de satisfacer la necesidad de comunicación encontrada. En esta etapa se planean y calendarizan las estrategias que se llevarán a cabo y se presenta “en blanco y negro”, de la forma más completa posible (incluyendo recursos requeridos, presupuestos y formas de evaluación). Es importante que todo lo que se proponga realizar sea acorde a los recursos (humanos, materiales y económicos) con que cuenta la empresa, a su cultura y filosofía corporativas, y repercuta en el alcance de los objetivos corporativos.

### 3. Implantación del plan estratégico de comunicación:

Esta fase implica llevar a cabo lo planeado y aprobado, de la forma en que fue pensado y programado.

### 4. Evaluación.

Gracias a la etapa de evaluación se conoce qué tanto fueron aceptadas o rechazadas las estrategias planeadas, aprobadas e implantadas, y cuán efectivas o no resultaron. Con esta fase, que puede empezar desde el mismo momento en que se implantaron las estrategias, se cierra un ciclo y comienza el otro, en el que, por lógica, la fase 4, se convierte también en fase 1, cuando el proceso se vuelve un continuo.

El pensamiento estratégico es importante debido a que: el juicio razonado, aunque suele basarse en información inadecuada, es lo más importante que cualquier empresa espera de sus directivos. Para ser efectivo es importante que quienes toman las decisiones tengan una visión clara de lo que debe ser la administración futura, siendo la visión de la empresa la forma en la que los que deciden, vean y sientan.

El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategias que tienen que ser elementos intuitivos (Basado en los sentimientos) más que analíticos (Basados en la información).

Llegar a un acuerdo sobre estos elementos en los miembros de su equipo administrativo es un requisito esencial para la planeación efectiva, el pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas. Sin este

fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud a largo plazo de la empresa.

La dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado en dos grandes fases básicas e interrelaciones: la formulación por una parte de y la implementación y control por otra.

Las ventajas de la planeación estratégica ofrecen puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

#### **1.4.2 Modelos de Planeación Estratégica para la Comunicación Organizacional.**

En la bibliografía consultada encontramos varios modelos de planeación estratégica, propuestos por varios autores del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, dentro de los que se destacan los de:

Carlos Gómez Pardo

- ✚ Plasmar cuales son las realizaciones de la empresa y cuales son los puntos fuertes y débiles.
- ✚ Acción Inmediata.
- ✚ Clasificación de los objetivos de la empresa.
- ✚ Conocer el entorno.
- ✚ Conocer las expectativas.
- ✚ Valores de las alternativas.
- ✚ Preparación e implementación.

Marwin Bower

- ✚ Establecimiento de objetivos.
- ✚ Estrategia de planeación.
- ✚ Establecimiento de Metas

- ✚ Desarrollar la filosofía de la compañía.
- ✚ Establecer políticas.
- ✚ Planear la estructura de la organización.
- ✚ Proporcionar el personal.
- ✚ Establecer los procedimientos
- ✚ Proporcionar instalaciones.
- ✚ Proporcionar el capital.
- ✚ Establecimiento de normas.
- ✚ Establecer programas directivos y planes organizacionales.
- ✚ Proporcionar información controlada.
- ✚ Motivar a las personas.

José R. Castellanos Castillo y Orlando A. García

- ✚ Determinación de la misión.
- ✚ Matriz DAFO.
- ✚ Factores claves.
- ✚ Escenario de actuación.
- ✚ Determinar áreas de resultados.
- ✚ Elaboración de objetivos.
- ✚ Definición de estrategias
- ✚ Plan de Acción

### **1.4.3 Perfeccionamiento Empresarial en el sector del Turismo en Cuba.**

La definición clásica de turismo parte de considerar el traslado o viaje como el elemento básico que determina su existencia. Si bien es así en una primera visión, actualmente se conceptúa el turismo como un fenómeno más complejo donde intervienen otros elementos, entre los cuales figuran: el alojamiento, la alimentación y la recreación del viajero, además del viaje propiamente dicho. (5)

Esto ha conducido a conceptualizar el turismo como un sistema, cuya operación está integrada por diferentes actividades que constituyen un conjunto indisoluble; sin tales componentes resulta difícil concebirlo actualmente.

Por tanto, el turismo es considerado como: viaje, estancia (por tiempo determinado), recreación, y conocimiento de culturas. Unido a lo cual se adiciona un aspecto de índole puramente económica que diferencia al turista de cualquier otro viajero, y es el hecho de no representar una acción lucrativa para quien lo realiza. En resumen, el turismo es:

".. El conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa." (Kurr Krapf & Walter Hunziker, 1942). (6)

El turismo es una de las actividades con mayor interdependencia con el entorno donde se desarrolla, dado por la utilización de los recursos naturales, culturales y sociales que se consideran atractivos turísticos como soporte de las actividades que desarrollan los clientes, quienes exigen cada vez más la conservación de éstos para satisfacer sus necesidades y expectativas.

La competencia que se desarrolla en estos años en la esfera del turismo a escala internacional señala indicadores cruciales que deben analizar todos aquellos que administran empresas relacionadas con esta industria. Sin duda, uno de ellos es el grado de satisfacción de sus clientes, donde la comunicación organizacional es un proceso clave.

Teniendo en cuenta la estrecha vinculación entre comunicación organizacional y cultura organizacional, el estilo de comunicación, así como su comportamiento, tanto interno como externo en la organización, contienen referencias muy importantes sobre los aspectos que caracterizan a la cultura organizacional.

---

6 Ibid.

Desde el punto de vista de esta autora en la realidad de la empresa turística cubana existe una tendencia a responsabilizar a las personas que trabajan en contacto directo con los clientes, con el grado de satisfacción o insatisfacción de estos, cuando en verdad son diversos los factores que están involucrados en esta variable. Por ejemplo el tema de que se trata este trabajo, la efectividad de la comunicación empresarial es determinante, además del plan de identidad corporativa y la cultura de la organización en cuestión. Esta puede orientarse hacia resultados, hacia el personal, hacia la innovación o a los costos; pero sin duda la orientación al cliente es la más provechosa y abarcadora, porque además de contemplar los aspectos relacionados con las otras orientaciones, hace énfasis en que las decisiones que se tomen tengan en cuenta la repercusión sobre los clientes internos y externos.

Mantener vivas las relaciones con el cliente, generar y desarrollar nuevas necesidades, descubrir sus deseos, sueños y emociones, superar sus expectativas y convertirlos en el área de oportunidades para el mejoramiento continuo, son objetivos inherentes al éxito empresarial, para lo cual es preciso adentrarse en el perfeccionamiento de la comunicación organizacional.

Si el turismo es una actividad económica, que tiende a crecer a nivel internacional, entonces para mantener este ascenso se debería, entre otros aspectos, mantener una ocupación constante hacia la conservación de los atractivos naturales, así como culturales y sociales.

Una de las formas más idóneas será la aproximación hacia un modelo turístico sostenible en cada uno de los núcleos receptores, lo que representa la máxima aspiración para la consolidación de la Empresa Socialista Cubana, para lograr un acercamiento al modelo de desarrollo turístico sostenible, resulta un reto conformar este paradigma, que tiene como uno de sus elementos a investigar, la comunicación como un fenómeno social, y el resultado de su impacto en la gestión empresarial, en la comunicación interna de la empresa, todo lo cual debe caracterizar a los directivos y trabajadores de las organizaciones relacionadas con la actividad en cuestión.



El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba comienza con una nueva estrategia en la gestión administrativa y de dirección en el Ministerio de las Fuerzas Armadas (MINFAR), en el año 1987, la cual fue establecida por el Decreto-Ley No. 187 del 18 de agosto de 1998, con significativos cambios y resultados, todos encaminados a la eficiencia y eficacia de la empresa socialista cubana. Este se fue extendiendo a todas las empresas del país paulatinamente, con las experiencias tenidas de su aplicación en el MINFAR.

Luego se hacen precisiones del Decreto-Ley No.187, en el Decreto-Ley No. 252 sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano del 7 de Agosto del 2007, el presente Decreto-Ley tiene como objetivo, el cumplimiento de la política del Estado y del Gobierno sobre el Perfeccionamiento Empresarial, el establecimiento de las regulaciones que rijan esta nueva etapa de su desarrollo, con la finalidad de lograr en las organizaciones superiores de dirección, empresas y otras entidades que se decida, un significativo cambio en su organización interna, su gestión integral y resultados de eficiencia correspondiente. En éste es donde se establece el Sistema de Comunicación, como uno de los retos que debe cumplir la empresa para llegar al perfeccionamiento de su gestión en comunicación.

### **Conclusiones del capítulo I.**

Al concluir este capítulo la autora ha tratado la comunicación, según los fundamentos teóricos de la misma, desde las perspectivas de criterios de varios autores, y para el desarrollo de la presente investigación se ha tomado un concepto, seleccionando por ser el que más se ajusta a esta investigación, además de realizarse conceptualizaciones de la Comunicación Empresarial y dentro de esta, la Comunicación Externa exponiendo el contenido de las variables que se seleccionaron para el desarrollo de la investigación, para ello la autora asumió el criterio de diferentes autores de la materia y lo legislado en el Decreto-Ley 281 del 7 de Agosto del año 2007.

## **Capitulo II. Plan de Comunicación Externa de la Sucursal Holguín del Grupo Empresarial Comercial Caracol del MINTUR.**

### **2.1 Caracterización de la Sucursal Holguín del Grupo Empresarial Comercial Caracol del MINTUR.**

La Sucursal es una organización del Grupo Empresarial Comercial Caracol S.A, sociedad anónima creada al amparo de la escritura pública No. 3257 de la Notaría Especial del Ministerio de Justicia de la República de Cuba, el 7 de Diciembre del 2004, y aparece inscrita en los registros de Compañías Anónimas y Mercantil Ciudad de La Habana. La Sucursal Comercial Holguín se creó por Acuerdo No. 21 de fecha 8 de diciembre del 2004 de la Junta General de Accionistas.

Su línea de negocio está dirigida a la venta minorista de mercancías a través de una Red de Puntos de Ventas. En tal sentido su Objeto Social establece:

1. Operar y desarrollar redes de tiendas en locales propios o arrendados en Cuba, en asociaciones, franquicias y otras modalidades, para la venta minorista de mercancías incluyendo la oferta de otros servicios comerciales y de actividades promocionales, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
2. Efectuar la venta minorista de mercancías sobre la base del comercio electrónico, así como prestar los servicios asociados a dicha venta, en pesos convertibles.
3. Prestar servicios de gastronomía ligera y bar, complementarios a la actividad en tiendas especializadas en pesos convertibles.
4. Llevar a cabo la elaboración de tabacos a mano para su promoción y comercialización minorista, en pesos convertibles.
5. Prestar servicios de peluquería, complementaria a la actividad comercial en tiendas especializadas, en pesos convertibles.
6. Ofrecer servicios de aplicación de productos cosméticos, de tratamientos faciales y del cabello que se comercializan en la entidad, en pesos convertibles.

7. Ofrecer servicios de atelier a clientes que lo requieran en las tiendas de confecciones de ropa, en pesos convertibles.
8. Brindar servicios de navegación por Internet a solicitud de los clientes, a través de la infraestructura que disponen los suministradores públicos autorizados, en pesos convertibles.
9. Ofrecer servicios complementarios de impresión de souvenir con figuras alegóricas, en pesos convertibles.
10. Exportar e importar según la nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Exterior.
11. Operar almacenes y comercializar de forma mayorista a las entidades que integran el sistema del turismo, mercancías importadas, adquiridas y en consignación, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por los Ministerios del Comercio Interior y Exterior, según corresponda.
12. Comercializar de forma mayorista productos de nulo o lento movimiento, en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
13. Prestar servicios de arrendamiento de espacios y locales ubicados en instalaciones que forman parte de las mismas para facilitar y garantizar la realización de otras actividades comerciales, en pesos cubanos y pesos convertibles.
14. Brindar servicios de comedor obrero para los trabajadores de la empresa y actividades gastronómicas a los mismos, en pesos cubanos, y en aquellos casos que se autoricen a entidades y otras organizaciones que prestan servicios en sus instalaciones el cobro se efectúa en pesos cubanos y pesos convertibles.
15. Prestar servicios de fotografía y video en general en pesos convertibles a través de las unidades PHOTOCLUB, así como efectuar la venta minorista en pesos convertibles de aparatos de fotografía y video, sus accesorios e

insumos de estos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.

16. Comercializar de forma minorista flores naturales y artificiales, adornos florales en general, plantas ornamentales, semillas, souvenir, adornos y regalos; brindar servicios de floristería en taller, así como efectuar actividades comerciales minoristas de licorera y bombonera a través de las unidades FLORIARTE, incluyendo servicios de entrega a domicilio y de entregas en plaza de envíos internacionales, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
17. Comercializar de forma mayorista ropa y calzado, tanto de uniformes como módulos de presencia a las entidades de la economía nacional, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
18. Prestar servicios de reparación, mantenimiento, montaje, diseño y ambientación a tiendas, almacenes, oficinas u otros locales, propios o arrendados, para las entidades que integran el Grupo Empresarial Comercial Caracol SA., en pesos cubanos y pesos convertibles.
19. Prestar servicios de transportación e izaje de cargas contenerizadas a las entidades del sistema de turismo, así como a terceros, en pesos cubanos y pesos convertibles de acuerdo con las regulaciones del MITRANS para estos tipos de transportación, en pesos cubanos y pesos convertibles.

El Organigrama de la empresa constituye el anexo 1 y la Misión es la de ser una red de tiendas de amplia experiencia comercial estimulando la especialización, donde se oferten productos de reconocida calidad, a través de un servicio profesional y dirigido a satisfacer las necesidades de los turistas y clientes nacionales identificados con nuestros productos y nuestro sistema de protección al consumidor con la Visión Empresarial de alcanzar la satisfacción creciente de las expectativas de los turistas y clientes nacionales a través de la oferta de un producto de excelencia.

A través del uso del trabajo en grupo con la modalidad taller donde participaron el 100% de los miembros del Consejo de Dirección se precisaron los factores

internos (Debilidades y Fortalezas) y los factores externos (Amenazas y Oportunidades) siguientes:

### **Fortalezas**

1. Fuerza de Venta con Experiencia y adecuada preparación
2. Tiendas Especializadas(FC)
3. Credibilidad de Caracol ante los proveedores
4. Comercializar productos de marcas de reconocido prestigio y líderes en el mercado internacional(FC)
5. Brigada de Mantenimiento en la Sucursal
6. Participación de la Sucursal en las Compras
7. Presencia de nuestras Tiendas en instalaciones del Mintur. (FC)
8. Sistema de Protección al Consumidor. (FC)

### **Debilidades**

1. Estrategia Comercial. (FC)
2. Sistema de Comunicación (FC)
3. Infraestructura
4. Logística (FC)
5. Preparación de Cuadros, Especialistas y trabajadores en sistema de gestión
6. Sistema de Normas y Procedimientos
7. Acceso a Internet
8. Aplicación de Sistemas de Pagos
9. Tiendas Negociadas (FC)
10. Manual de Identidad Corporativa

### **Oportunidades**

1. Reconocimiento en el mercado (FC)
2. Voluntad estatal de incrementar el arribo de visitantes (FC)
3. Existencia de Formatur (FC)
4. Nuevas ofertas con adecuada relación calidad- precio en el mercado Chino
5. Aumento del poder adquisitivo de la población (FC)

6. Apoyo del Mintur para financiamiento en inversiones, reparaciones

### **Amenazas**

1. Burocratismo y Centralización excesiva de decisiones (FC)
2. Situación financiera del País (FC)
3. Inestabilidad de Proveedores nacionales (FC)
4. Incrementos de Precios en el mercado internacional
5. Política monetaria, (Cambio, tarjetas de créditos)
6. Competencia (FC)
7. Venta ilícitas de productos
8. Cambio Climático
9. Ampliación de servicios y productos en divisas y/o moneda nacional a la población
10. Infraestructura Alimentación Obrera
11. Gestión de la Empresa Importadora
12. Sistema de Utilización del Código EAN
13. Sistema Informático
14. No representación de Caracol en Gaviota

Al impactar dicha información (ver anexo 2) se declaran como factores claves los señalados con (FC).

Este análisis arrojó una posición estratégica máximo-mínimo o sea fuerte internamente con amenazas en el entorno, actitud de la organización que debe basarse en estrategias defensivas priorizando la diversificación con la finalidad de incrementar productos nuevos a mercados nuevos, así como posicionando de los ya existentes y seguir perfeccionando la política de protección al consumidor.

Los valores que se comparten son:

1. Patriotismo
2. Identificación con los principios de la Revolución
3. Honestidad
4. Trabajo en equipo

5. Sentido de pertenencia
6. Profesionalidad
7. Sinceridad
8. Creatividad

Las líneas de trabajo de la empresa hasta el 2015 son las siguientes:

1. Implantación de una estrategia comercial.
2. Diseño e implementación de un sistema de Comunicación.
3. Cumplimiento de los planes económico financieros.
4. Cumplimiento de los planes de infraestructura, inversiones, reparaciones, reposición de equipos y mantenimiento.

En la empresa existen 3 áreas de regulación y control: Dirección de Capital Humano, Dirección Comercial y Dirección Contable-Financiera, además de una UEB de Aseguramiento a la que se subordina además una brigada de mantenimiento y un almacén central ubicado en el municipio Rafael Freyre, además de 3 complejos de tiendas, 2 de ellos en Holguín y uno en Guardalavaca.

Existen dos núcleos del partido y dos secciones sindicales divididos uno en Holguín y otro en Guardalavaca.

Según la nomenclatura aprobada por el Grupo Empresarial se cuenta con 23 tiendas mixtas y 10 tiendas especializadas

Las 24 tiendas mixtas se dividen en 13 turísticas, 8 de amplio consumo y 2 mercados.

Las 12 tiendas mixtas turísticas tienen una oferta muy variada, dirigida a satisfacer los gustos y preferencias del sector de mercado turístico que atiende, sea nacional o internacional. La atención al cliente es óptima y su decoración juega mucho con el entorno en que está ubicada. El surtido de mercancías proviene de la producción nacional y de las importaciones de productos de medio a elevado standard de calidad. Se encuentran distribuidas de la siguiente forma: tres en el boulevard, una en la Plaza Comercial 3D, una en el Hotel Atlántico, una en la Villa Club Amigo, una en Villa Las Brisas y una en el Hotel Las Brisas, todas estas en

Guardalavaca, las 4 restantes se encuentran 2 en el aeropuerto Internacional Frank País, una en Hotel Don Lino en el Municipio Rafael Freyre y una en la Villa Mirador de Mayabe,

Las 10 tiendas mixtas de amplio consumo que tienen una oferta muy variada, dirigida a satisfacer los gustos y preferencias del sector de mercado que atiende, que puede ser turístico o población nacional. Su registro comercial es del tipo tienda mixta. Son extrahoteleras y el surtido de mercancías proviene de la producción nacional y de las importaciones, se encuentran una en el Aeropuerto Nacional Frank País, 2 en las clínicas internacionales El Cocal y El Quinqué respectivamente, una en el Hotel El Pernik, una en el Hotel El Bosque, 2 en el centro de la ciudad, dos en el municipio Moa y un punto de ventas en el camino a la Loma de la Cruz.

Las tiendas 2 mixtas que se consideran mercados se agrupan por departamentos o áreas de venta las familias de productos que pueden ser: alimenticios, confituras, bebidas y licores, artículos de aseo personal y limpieza, entre otros. Se pueden operar dos tipos de tiendas de estas características: el supermercado y el mini mercado. El surtido de mercancías proviene de la producción nacional y de las importaciones y se encuentra una en el centro de la ciudad de Holguín y otra en Guardalavaca.

Las 9 tiendas especializadas se dividen en 3 que comercializan tabaco, ron y café, una de perfumería, 2 peleterías, 1 Mundo Infantil, 1 licorera confitera y 1 de fotografía y video. Están dirigidas a satisfacer las necesidades del turismo o de la población en general. Pueden ser hoteleras o extrahoteleras. El surtido de mercancías proviene en la mayoría de los casos de las importaciones. Se especializa en la oferta de uno o varios productos asociados al principal. Su una imagen y decoración esta en correspondencia con el producto que venden. La atención al cliente es óptima y su personal domina ampliamente las características de los productos ofertados. Pueden funcionar con categoría de boutique o general, según la clasificación del MINCIN.



## **2.2 Metodología para la realización de la investigación.**

### **Situación problemática:**

1. La empresa carece de un Manual de Gestión de la Comunicación Organizacional
2. Los Cuadros y Directivos presentan insuficiente preparación en el tema, reflejándose en las limitaciones que existe en su competencia para el diseño e implementación de esta exigencia dentro del proceso de cambio de la empresa cubana.
3. Incumple con la estrategia del desarrollo del perfeccionamiento empresarial al no tener implantado el Sistema de Gestión de la Comunicación Organizacional, si tomamos en consideración que este constituye una estrategia nacional priorizada orientada desde el año 2007.

### **Problema científico:**

¿Cómo favorecer el Sistema de Gestión de la Comunicación Organizacional externa en la Sucursal Holguín del grupo Empresarial Comercial Caracol del MINTUR?

### **Objeto de investigación:**

La Comunicación Organizacional.

### **Campo de acción:**

La Gestión de la Comunicación Organizacional Externa en la Sucursal Holguín del Grupo Empresarial Comercial Caracol del MINTUR.

### **Estructura del trabajo:**

El capítulo 1 precisa de forma conceptual la base teórica del tema de investigación y el capítulo 2 expone la caracterización de la entidad objeto de estudio, la metodología asumida para la realización del trabajo, el diagnóstico realizado y la propuesta del plan.

**Novedad científica:**

El aporte responde a una de las exigencias del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, por lo que se alcanza la sistematización de los fundamentos teóricos de la problemática en este importante tema, así como una propuesta para la planificación estratégica de la Comunicación Organizacional Externa.

**Aporte práctico:**

Diseño de un plan estratégico para la mejora del proceso de planificación de la Comunicación Externa ajustado a las características existentes hoy en la Sucursal Holguín del Grupo Empresarial Comercial Caracol del MINTUR.

**Objetivo general:**

La elaboración de un Plan Estratégico para la Mejora de la Comunicación Organizacional Externa en la Sucursal Holguín del Grupo Empresarial Comercial Caracol del MINTUR.

**Hipótesis:**

Si se realiza un diagnóstico de Comunicación Organizacional Externa que responda a las exigencias del Perfeccionamiento Empresarial, distinguido por la implicación del capital humano de la empresa, entonces se podrá elaborar un Plan Estratégico para el Perfeccionamiento de de la Comunicación Organizacional Externa que contribuirá a la implementación del Sistema de Gestión de la Comunicación Organizacional en la Sucursal Holguín del grupo Empresarial Comercial Caracol del MINTUR.

**Objetivos específicos:**

4. Asumir una posición teórica conceptual sobre el tema de investigación
5. Diagnosticar el estado actual del objeto de investigación
6. Elaborar la propuesta de la investigación.

### **Tareas de investigación:**

1. Construir el marco teórico de la investigación.
2. Caracterizar la Sucursal Holguín del Grupo Empresarial Comercial Caracol del MINTUR.
3. Elaboración y aprobación de los instrumentos de investigación.
4. Diagnosticar el proceso de planificación de la comunicación Organizacional Externa
5. Elaborar el Plan de mejora con enfoque estratégico para una planificación de la Comunicación Organizacional externa que tribute a la Estrategia Empresarial.
6. Realizar validación por aval de evaluación de la propuesta a nivel de Sucursal.

### **Métodos de Investigación:**

#### **Métodos Teóricos:**

✚ El histórico-lógico, que permitió estudiar la trayectoria de la comunicación organizacional en el decursar de su historia

**Objetivo:** Realizar una comprensión lógica e histórica de la comunicación organizacional y de las diferentes propuestas realizadas a lo largo de todo este período, así como sus resultados tanto favorables como desfavorables, los que incidieron en la comprensión de los diferentes aportes de una forma lógica.

**Procedimiento:** Por el método lógico se precisan las leyes fundamentales de este trabajo. Lo lógico no repite lo histórico en todos sus detalles, sino que reproduce en el plano teórico lo más importante del fenómeno.

✚ El análisis y síntesis, aplicado como dos procesos cognoscitivos que cumplen funciones muy importantes en la investigación científica.

**Objetivo:** Realizar una operación intelectual que viabilizó y analizar estas de forma individual y tomar sus ventajas y mediante. El análisis y la síntesis no existen independientemente uno del otro, entre ellos existe una unidad dialéctica en la actividad científica.

**Procedimiento:** Descomponer mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades y como operación mental la unión entre las partes, permitiendo unificar criterios.

✚ La inducción y la deducción, como métodos teóricos permitió pasar del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, reflejando los rasgos comunes de los fenómenos individuales y mediante la deducción, de un conocimiento general, tanto a nivel mundial como nacional, al comportamiento de estas en nuestra provincia, y es justamente por este razonamiento deductivo que pudimos comprender la importancia de nuestra investigación. La concepción epistemológica científica no divorcia la inducción de la deducción, sino que por el contrario,

**Objetivo:** Llegar a consideraciones fundamentales sobre el proceso de comunicación y describir sus irregularidades.

**Procedimiento:** Subrayar el nexo existente entre deducir e inducir como dos formas de inferencia lógica en relación al proceso de comunicación organizacional.

✚ El enfoque sistémico: presente de forma integral en todo el análisis es una acción presente también en el diseño del aporte de este trabajo.

**Objetivo:** comprender desde el punto de vista sistémico el objeto y campo de estudio.

**Procedimiento:** Aplicar la teoría de sistema en el análisis.

### **Métodos empíricos:**

✚ Observación científica estructurada.

**Objetivo:** Conocer la realidad históricamente como principal método científico empleado para la obtención de la información científica.

**Procedimiento:** Utilizada en distintos momentos de la investigación, en su etapa inicial presente en el diagnóstico del problema a investigar. Al finalizar la investigación la observación de los diferentes elementos de la comunicación nos permitió llegar a las tendencias y desarrollo de nuestro objeto de estudio.

✚ Cuestionario.

**Objetivo:** Conocer las percepciones sobre los aspectos de la comunicación externa que se investigan en la organización.

**Procedimiento:** Recopilación de criterios de los públicos internos y externos (clientes objetivos externos) de la organización.

✚ Entrevista estructurada.

**Objetivo:** Facilitó la recogida de informaciones importantes

**Procedimiento:** Caracterizar la empresa y obtener las apreciaciones de cuadros y directivos sobre el campo de estudio

✚ Revisión documental.

**Objetivo:** Precisar correspondencia entre el proceso de comunicación externo y la estrategia empresarial existente.

**Procedimiento:** Hacer análisis bibliográfico sobre el objeto de estudio, revisar la estrategia empresarial y verificar correspondencia en las acciones de comunicación, revisar caracterización de la institución y el informe del balance anual de los objetivos de trabajo.

**Métodos estadísticos:** utilizados en el procesamiento de la información en el análisis porcentual así como la determinación de la muestra por muestreo no probabilística intencional.

### **Técnicas.**

Matriz DAFO: técnica de análisis de prospección para analizar el comportamiento del entorno tanto interno como externo.

### **Objetivos:**

1. Analizar el comportamiento de los factores internos y externos, y su incidencia en el desarrollo del sistema de comunicación interno.
2. Precisar las estrategias de desarrollo en función del fortalecimiento de la comunicación interna.

### **Procedimiento:**

1. Listar todos los factores internos y externos.
2. Reducción del listado.
3. Se analiza el impacto entre los factores internos y externos evaluando de 3 un fuerte impacto, de 2 un impacto medio, de 1 un pequeño impacto y de cero cuando no existe impacto.
4. Se calculan los valores totales por factores y los 4 de mayor impacto constituyen los factores claves del éxito.
5. Luego se totalizan los valores por cuadrantes y la mayor puntuación constituye la posición estratégica de la entidad en torno a la comunicación organizacional externa.

Para cumplir con los objetivos, se consideró como **hipótesis de la investigación** la siguiente:

Sí se diseña un Plan estratégico de Comunicación Organizacional Externa en la Sucursal Holguín del Grupo Empresarial Comercial Caracol del MINTUR, con énfasis en el establecimiento de relaciones de dirección participativos entonces beneficiará la Gestión de la Comunicación Empresarial.

### **Muestreo utilizado**

Para la aplicación del Método de encuesta y entrevistas a cuadros.

Población: 7

Muestra: 7

Representatividad: 100 %

1. Dirección Contable Financiera
2. Dirección Comercial
3. Dirección de Capital Humano
4. Dirección de Aseguramiento
5. Dirección Complejo Comercial Holguín

6. Dirección Complejo Comercial Guardalavaca
7. Dirección General

Para la aplicación del Método de encuesta y entrevistas a funcionarios.

Población: 7

Muestra: 7

Representatividad: 100 %

1. Especialista de Calidad
2. Energético
3. Asesor Jurídico
4. Informático
5. Seguridad y protección
6. Inversionista
7. Secretario del núcleo del partido

Para la aplicación del Método de encuesta a trabajadores.

Población: 121 trabajadores

Muestra: 84

Representatividad: 70%

Técnico en gestión económica	4
Especialistas comerciales	3
Especialistas de capital humano	3
Almacén Central	4
Contadores Holguín	3
Contadores Guardalavaca	3
Trabajadores de tiendas	64
Total	84

**El aporte práctico** consistió en la conformación de un Plan Estratégico que responde a una de las exigencias del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, por lo que se alcanzó la sistematización de los fundamentos teóricos de la problemática en este importante tema, así como en metodología de la investigación y Comunicación Organizacional.

### **2.3 Diagnóstico del estado actual de la Comunicación Externa de la Sucursal Holguín del Grupo Empresarial Comercial Caracol del MINTUR en Holguín**

A continuación se relacionan los resultados del primer diagnóstico a la comunicación Externa que se realiza en la Sucursal Holguín del Grupo Empresarial Comercial Caracol.

Al aplicar el cuestionario a trabajadores (ver anexo 3) a una muestra de 84 trabajadores que representan el 70% de la población se comprueba que en la empresa no existe un sistema de comunicación. En la entrevista a 14 cuadros y funcionarios que representan el 100% de los mismos (ver anexo 4) todos coinciden en que no hay una política o reglamento que rija la comunicación en la empresa



En el caso de los clientes, que representan el principal público externo, están creados canales de comunicación para la retroalimentación necesaria, pero la información obtenida a través de los mismos es insuficiente lo que pudo comprobarse a través de la revisión documental a los registros del Sistema de Gestión de la Calidad, donde solo aparecen reportes de tres quejas de clientes y 40 planteamientos en los libros de clientes durante el año 2009, además consta como resultado de una investigación realizada por los estudiantes de segundo año de la carrera de Lic. en Turismo que los resultados obtenidos mediante la aplicación de las encuestas a clientes no son confiables, aspecto precisado en la pregunta 1 del cuestionario aplicado a los clientes externos, (ver anexo 5) debido a que el 85% lo evalúa en un rango de insuficiente y nula, al abordar el tema del tratamiento a las quejas más del 90% refirieron tener posibilidad de emitir sus criterios sin embargo el 100% de ellos no reciben retroalimentación sobre esos criterios emitidos

No se encontraron en la empresa evidencias sobre la caracterización de los diferentes públicos, en la entrevista al 100% de cuadros y directivos (ver anexo 4) se aprecia que todos conocen el concepto de comunicación externa pero igualmente coinciden que no hay una política que la rijan aunque el 94% de los mismos conoce de una indicación que prohíbe el envío de documentos a públicos externos sin ser antes revisado por la alta dirección.

Los niveles de comunicación nivel B (problemas semánticos: que se refieren a la coherencia existente entre lo que se transmite y lo que se desea transmitir) y el C (problemas de efectividad: se refieren a la coherencia entre las intenciones del emisor y la conducta del receptor) no se evalúan en la empresa con respecto a los públicos externos.

El nivel A (problemas técnicos que se refieren a la exactitud con que pueden ser transmitidos los símbolos de la comunicación a través de los canales adecuados y bajo el sistema de signos apropiados) tiene una incidencia media determinada por los problemas técnicos que se presentan con el canal de comunicación correo

electrónico, que además funciona con intermitencia pues depende de una línea conmutada con ETECSA y por medidas de ahorro tomadas en la empresa para minimizar el gasto de conexión solo se conecta al servidor cada 2 horas. Este canal es considerado por el 100% de cuadros y funcionarios entrevistados la vía más utilizada en la empresa para comunicarse con los trabajadores, proveedores, dirección del Grupo Empresarial, la delegación del MINTUR en el territorio y otras entidades externas. El análisis de los niveles de comunicación según percepción del 80% de los clientes encuestados refiere afectación en el canal directo (cara a cara) con problemas semánticos y de efectividad en la comunicación, mientras que el 60% señalaron como problema la falta de coherencia entre la intención y la conducta del dependiente comercial.

El 100% de los cuadros y directivos expresaron en su cuestionario sobre la comunicación externa los siguientes datos:

En la empresa no hay sistema de mercadotecnia implantado y la comunicación externa se desarrolla con los clientes a través del servicio que se brinda, la atención a las quejas y sugerencias, los criterios plasmados en el libro de clientes, mediante el intercambio que se genera cuando los clientes vienen a establecer reclamaciones por problemas de calidad de la mercancía, decisión de compra o insatisfacciones con el servicio recibido.

La comunicación con los clientes externos (mercado objetivo), está marcada solamente con la visita del cliente a la entidad, reflejado por el 100% de los encuestados.

La comunicación con los proveedores se establece durante los procesos de contratación, cuando se realizan los pedidos de mercancías, durante los procesos de reclamación o en los encuentros de clientes que preparan algunos proveedores.

La comunicación con la dirección del Grupo Empresarial se aprecia a través de las informaciones solicitadas, cuando se realizan inspecciones a las áreas funcionales y en reuniones o encuentros que se planifican a nivel de grupo con determinadas áreas.

Con relación a los conceptos de comunicación que se maneja en la empresa puede afirmarse que el 100% de trabajadores los trabajadores encuestados así como el 100% de cuadros y directivos entrevistados conocen lo que es la comunicación y la importancia de lograr que sea efectiva con respecto a la obtención de mejores resultados pero no existe claridad en el 96% de los cuadros y funcionarios de la empresa de los mecanismos concretos que pudieran mejorar el proceso de comunicación.

La comunicación formal externa en la empresa es fundamentalmente la que se desarrolla con los clientes, los proveedores, y la dirección del Grupo Empresarial y la que se realiza a través del Manual de Identidad Corporativa.

Para evaluar la comunicación interpersonal con los clientes externos se realizó una revisión documental a los informes de las inspecciones de calidad realizadas en la empresa durante el año 2009 para verificar el cumplimiento de los requisitos de calidad y solo 12 de 304 no conformidades detectadas que representan el 4% de las mismas se corresponde con problemas de comunicación y específicamente tienen que ver con el uso correcto del uniforme e irregularidades con lo establecido respecto al maquillaje y el uso de joyas, sin embargo se revisó el resultado de un informe realizado a partir de un ejercicio de cliente oculto (ver metodología en el anexo 5) realizado a las tiendas y enfocado fundamentalmente a la búsqueda de no conformidades intangibles del servicio inspeccionándose el 75% de las tiendas de la sucursal y detectándose irregularidades en el 98% de las tiendas inspeccionadas, relacionadas con el no establecimiento de contacto visual, gestual o verbal con los clientes al producirse la llegada de estos, falta de amabilidad a la hora de la bienvenida o la despedida de los clientes, no permanecer todo el tiempo de pie durante toda la jornada laboral en el área de ventas, solo conversar de asuntos relacionados con la venta en presencia de los clientes y al contestar el teléfono identificar la tienda de inmediato y expresar de manera amable, cordial y respetuosa durante las conversaciones relacionadas con el servicio.

En la encuesta realizada a los trabajadores del servicio el 80% de los mismos refiere no tener todos conocimientos sobre los productos que vende lo que le

imposibilita cumplir con lo establecido respecto a informar a los clientes sobre todas las características y bondades del producto así como a la hora de hacer comparaciones en cuanto a ventajas, coincidencias y desventajas entre productos similares. En la pregunta 6 (ver anexo 6) el 90% de los clientes evaluaron la comunicación interpersonal entre bien y regular manifestando una insatisfacción entre un rango entre regular y mal sobre el dominio de las características de los productos que se comercializan.

Se realizó una revisión documental a los expedientes del 100% de los trabajadores directo al servicio y 6 de 95 que representan el 6 % de los mismos no cumple con el requisito requerido de idioma que exige su plaza.

La función reguladora respecto a los clientes externos en la empresa se limita a la información sobre los derechos y deberes de los mismos y de los números telefónico a donde pueden llamar en caso de inconformidades del servicio.

Los canales mediatizados tales como: radio, televisión y prensa escrita no se utilizan en la empresa como vínculo con los públicos externos, existiendo como única vía de este tipo de canal el uso del teléfono no existiendo una línea directa con el público externo.

Entre los canales directos con los proveedores se utiliza la comunicación directa cara a cara y acciones promocionales (folletería)

Con la dirección del Grupo empresarial se utiliza el canal de comunicación directo reuniones de trabajo y como canal mediatizado el correo electrónico, y teléfono.

Para finalizar es importante destacar que en la empresa no está definido el Manual de Gestión de la Comunicación y que si se encuentra el Manual de Identidad Corporativa pero no se utiliza como herramienta fundamental para la dirección de la entidad pues existen aspectos indefinidos en el mismo, aunque la imagen principal nos distingue.

Tabla 1. Problemas de la comunicación externa.

Elaboración propia

Problema	Interno	Externo
No existe un sistema de comunicación	X	
No hay una política o reglamento que rija la comunicación en la empresa.	X	
La alta dirección de la empresa reconoce que existen problemas en la transmisión de la información.	X	
La comunicación con los clientes externos (mercado objetivo), está marcada solamente con la visita del cliente a la entidad, reflejado por el 100% de los encuestados.	X	
La información obtenida a través de los canales de comunicación existente para la retroalimentación con los clientes, que son nuestro principal público externo son insuficientes y los resultados obtenidos mediante la aplicación de las encuestas no son confiables.	X	
El 100% de los clientes no reciben retroalimentación sobre los criterios que emiten	X	
No se encuentran caracterizados los diferentes públicos externos.	X	
No se evalúan en la empresa con respecto a los públicos externos los niveles de comunicación nivel B (problemas semánticos: que se refieren a la coherencia existente entre lo que se transmite y lo que se desea transmitir) y el C (problemas de efectividad: se refieren a la coherencia entre las intenciones del emisor y la conducta del receptor)	X	
Problemas técnicos con el canal de comunicación correo electrónico, que además funciona con intermitencia pues depende de una línea conmutada con ETECSA y por medidas de ahorro tomadas en la empresa para minimizar el gasto de conexión solo		x

se conecta al servidor cada 2 horas.		
Se carecen de mensajes gráficos que ayuden a regular la conducta de los diferentes públicos externos.	X	
No existen mecanismos para evaluar las funciones de la comunicación (fática y la afectiva catártica) con los diferentes públicos externos.	X	
El 80% de los encuestados refiere no tener todos los conocimientos sobre los productos que vende.	X	x
6 trabajadores de un total de 95 que representan el 6 % de los mismos no cumplen con el requisito requerido de idioma que exige su plaza.	X	
No existe claridad en el 96% de los cuadros y funcionarios de la empresa de los mecanismos concretos a utilizar que pudieran mejorar el proceso de comunicación.	X	
Los canales mediatizados tales como: radio, televisión y prensa escrita no se utilizan en la empresa como vínculo con los públicos externos		x
No existe una línea directa de teléfono para comunicarse con el público externo.	X	
Con los proveedores solo se utiliza la comunicación directa cara a cara y acciones promocionales(folletería)	x	

Después de fijar los problemas que afectan la comunicación se realiza un análisis estratégico con el objetivo de precisar estrategias para el desarrollo de la comunicación organizacional en la empresa, a través del uso del trabajo en grupo con la modalidad taller donde participan el 100% de los miembros del Consejo de Dirección el cual precisó los factores internos (Debilidades y Fortalezas) y los factores externos (Amenazas y Oportunidades) siguientes:

## **Fortalezas**

1. Tiendas Especializadas (FC)
2. Credibilidad de Caracol ante los proveedores(FC)
3. Participación de la Sucursal en las Compras
4. La empresa se encuentra en perfeccionamiento empresarial(FC)
5. Reconocimiento de las dificultades comunicativas
6. Sistema de Protección al Consumidor(FC)

## **Debilidades**

1. Estrategia Comercial(FC)
2. Infraestructura de la Comunicación(FC)
3. Sistema de Comunicación(FC)
4. Transmisión de la información(FC)
5. Medición de la retroalimentación con los clientes
6. Evaluación de la comunicación con los clientes
7. Caracterización de los públicos
8. Logística
9. Preparación de Cuadros, Especialistas y trabajadores en sistema de gestión de la comunicación
10. Canales de comunicación
11. Preparación idiomática
12. Sistema de Normas y Procedimientos
13. Acceso a Internet
14. Tiendas Negociadas
15. Manual de Identidad Corporativa

## **Oportunidades**

1. Reconocimiento en el mercado(FC)
2. Existencia de Formatur(FC)
3. Existencia de la asociación de comunicadores sociales(FC)

## **Amenazas**

1. Burocratismo y centralización Excesiva de decisiones.

2. Situación financiera del País(FC)
3. Inestabilidad de Proveedores nacionales
4. Competencia(FC)
5. Ampliación de servicios y productos en divisas y/o MN a la población(FC)
6. Información sobre los productos que se comercializan(FC)
7. Sistema Informático

Al impactar dicha información (ver anexo 7) se declaran como factores claves los señalados con (FC).

Este análisis arrojó una posición estratégica mínimo-mínimo o sea débil internamente con amenazas en el entorno, actitud de la organización que en el contexto de comunicación se considera de supervivencia, determinado fundamentalmente por la no existencia de un sistema de comunicación diseñado e implementado así como la necesidad de un presupuesto que respalde las acciones de comunicación organizacional careciendo en este sentido de una salud financiera que lo permita, unido a ello la situación financiera del país y la poca información que se recibe por parte de los proveedores de los productos que comercializamos así como una competencia que realiza actividades promocionales aprovechando las oportunidades que le ofrece el sistema de comunicación.

#### **2.4 Plan Estratégico para el Perfeccionamiento de la Comunicación Organizacional Externa en la Sucursal Holguín del Grupo Empresarial Comercial Caracol del MINTUR.**

Para la realización del plan primeramente debe aparecer una introducción donde se hace una caracterización general de la empresa y se declara su estrategia empresarial compuesta por Objeto Social definido, permiso legal que le da el estado para ejercer con personalidad jurídica propia, la misión o razón de ser de la entidad, visión empresarial proyectada hasta el año 2015, los valores compartidos hoy así como las líneas de trabajo estratégicos (información que se puede consultar en el tópico 2.1 del presente informe de investigación.)



A continuación se declara por la dirección general de la empresa la **Política de Comunicación Organizacional:**

Diseñar e Implementar un Sistema de Comunicación Organizacional basado en los requerimientos establecidos en el Decreto Ley 281 del 7 de octubre del 2007 que nos permita la difusión hacia el entorno y el interior de la organización, de la misión, visión, valores y políticas establecidas para los diferentes sistemas vigentes así como de todas las actividades que se desarrollen en la empresa, partiendo del conocimiento y caracterización de nuestros públicos, perfeccionando los canales de comunicación seleccionados, garantizando una efectiva retroalimentación que nos permita evaluar la eficacia del sistema y dando la posibilidad a todos los miembros de la organización de hacer llegar sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas o metas facilitando así el desarrollo de acciones para la mejora continua.

Partiendo de esta política se definen los **Objetivos Estratégicos de la Comunicación Organizacional Externa:**

1. Crear, potenciar y difundir la actividad de comunicación e Imagen pública a nivel externo.
2. Conseguir que la comunicación e Imagen pública sea clara y rápida ante los públicos externos.
3. Integrar el sistema de Gestión de la Comunicación y el sistema de Gestión Comercial que se implemente en la empresa.

**Estrategias de Comunicación Externa:**

1. Desarrollar un sistema de Gestión de la comunicación Organizacional
2. Perfeccionar el Manual de Identidad Corporativa
3. Potenciar la gestión de la calidad de los procesos.

Después de este análisis se hace necesario especificar a que público se dirigen las acciones de comunicación que en este caso sería a los públicos externos de la

organización, conformados por clientes objetivos, proveedores y dirección del Grupo Empresarial Comercial a quien pertenece la sucursal. (Ver anexos 8, 9, 10) respectivamente.

Objetivo: Crear, potenciar y difundir la actividad de comunicación e Imagen pública a nivel externo		
Estrategia: Desarrollar un sistema de Gestión de la comunicación Organizacional		
Acciones	Responsable	Participan
Diseñar para su implementación el sistema de comunicación organizacional	Director General	Todos los trabajadores
Ampliar la diversidad de canales mediatizados(radio, TV, prensa escrita) para la comunicación con el público externo(mercado objetivo)	Director General	Especialista que atiende la actividad de comunicación.
Establecer una línea telefónica directa con el cliente objetivo para la retroalimentación efectiva.	Director General	Especialista que atiende la actividad de comunicación e informático.
Establecer semestralmente el uso del canal de comunicación directo(reunión de trabajo) con los proveedores	Director General	Director Comercial y especialistas comerciales.
Implementar a través de ETECSA la contratación de una línea conmutada de correo electrónico que permita perfeccionar el uso de este canal mediatizado de comunicación que sirve a su vez para la comunicación con proveedores y la dirección nacional del	Director General	Informático.

Grupo Empresarial		
Implementar el uso de medios como: comunicación directa o a través de cartas, envío de tarjetas, para retroalimentar al cliente objetivo sobre sus planteamientos.	Director General	Director Comercial y Especialista de Calidad
Realizar actividades de fidelización de clientes	Director Comercial	Especialista de Calidad, administradores de complejo, trabajadores de tiendas y clientes.
Realizar estudios de satisfacción de los públicos externos anualmente.	Especialista de Calidad	Especialista que atiende comunicación y todos los trabajadores.
Incluir en la actividad de contratación con los proveedores la obligación de los mismos de informar sobre las características de los productos que ellos comercializan, de manera que en la empresa se encuentre esta información para trasmitirla a su vez a los públicos que trabajan directo con los clientes.	Director Comercial y Asesor Jurídico	Departamento comercial, administradores de complejo y dependientes comerciales
Ubicar mensajes gráficos que permitan regular la conducta de los públicos externos y para trasmitirle toda la información necesaria que requiere la política de protección al consumidor implementado en la empresa.	Especialista de Inversiones	Especialista de Calidad y brigada de mantenimiento
Elaborar para su circulación boletines a través de los cuales se le comunique a	Directora de	Especialista de Calidad y Especialista que

los clientes objetivo sobre los servicios que se brindan, y las nuevas ofertas comerciales que se diseñan en la empresa	Recursos Humanos	atiende comunicación.
<p>Objetivo: Conseguir que la comunicación e Imagen pública sea clara y rápida ante los públicos externos.</p> <p>Estrategia: Lograr efectividad y uso del Manual de Identidad Corporativa.</p>		
Perfeccionar el Manual de Identidad Corporativa.	Director General	Especialista de Calidad y Especialista que atiende comunicación.
Solicitar auditoria de comunicación para evaluar la calidad del perfeccionamiento del Manual de Identidad Corporativa.	Director General	Especialista de Calidad y Especialista que atiende comunicación.

<p>Objetivo: Integrar el sistema de Gestión de la Comunicación y el sistema de Gestión Comercial que se implemente en la empresa.</p> <p>Estrategia: Potenciar la gestión de la calidad de los procesos</p>		
Acciones	Responsable	Participan
Diseñar una estrategia comercial en la empresa a partir de los lineamientos generales de la dirección del Grupo Empresarial	Directora Comercial	Consejo de Dirección ampliado
Divulgar a todos los públicos internos la estrategia comercial para su conocimiento e implementación	Director General	Todos los trabajadores
Desarrollar evaluación de control	Director Comercial	Directores de las áreas

trimestral a la implementación de la estrategia comercial y retroalimentar a los públicos externos de los resultados alcanzados.		de regulación y control y los administradores de los complejos comerciales y jefes de brigada de las tiendas y trabajadores.
Implementar la metodología del cliente oculto (ver anexo 6) para evaluar la calidad de la comunicación interpersonal en la atención a los públicos externos.	Director General	Especialista de Calidad
Lograr la certificación del sistema de gestión de la calidad según norma ISO 9001:2008.	Director General	Todos los trabajadores

Concluido el plan de acciones estratégicas se propone el presupuesto estimado de gastos para implementar las mismas.

Acciones	Estimado de Gastos	
	MN	CUC
Confección de mensajes gráficos	8000	12 000
Elaboración y montaje de murales	300	600
Estudios de satisfacción	1500	700
Realización de auditoria de comunicación externa	5000	1500
Elaboración de boletines informativos y folletos	800	1000
Encuentros semestrales de comunicación directa con	500	300

proveedores		
Acciones de fidelización	500	1200
<b>Total</b>	<b>16600</b>	<b>17300</b>

Procedimiento de control al plan:

1. Aplicar control previo a la acción, así como en su desarrollo y posterior a su realización.
2. Utilizar las siguientes técnicas de control:

#### 1. Control operativo

**Objetivo:** analizar el grado de cumplimiento de las acciones, según la etapa que corresponda, para incidir en el desarrollo de la estrategia.

**Método:** reunión de trabajo y despachos.

**Técnica:** control informativo, control selectivo y control por excepción.

**Participan:** trabajadores y cuadros de dirección según corresponda

**Procedimiento:**

#### 1. Control informativo:

- ✚ Determinar las áreas de responsabilidad y se establece la periodicidad de la información solicitada.
- ✚ Realizar proceso de autoverificación y tomar las medidas necesarias para evitar su incumplimiento.
- ✚ Establecer plan de acción.

#### 2. Control por excepción:

- ✚ Determinar las áreas de responsabilidad que tienen o pueden tener dificultades o que requieren una atención preferencial para el cumplimiento de las acciones.

- ✚ Realizar proceso de autoverificación y tomar las medidas necesarias para evitar su incumplimiento.
- ✚ Establecer plan de acción.

### **3. Control selectivo:**

- ✚ Determinar los elementos, factores o procesos claves y evaluar su incidencia y vínculo con las acciones a desarrollar.
- ✚ Realizar proceso de verificación e implementar medidas necesarias para evitar su incumplimiento.
- ✚ Establecer plan de acción.

### **4. Rendiciones de cuenta por el cumplimiento de las acciones:**

- ✚ Del cuadro, ante la comisión de cuadro.
- ✚ De cada jefe del nivel de la EOD, ante el colectivo que dirige.
- ✚ De cada jefe, ante el Consejo de Dirección.
- ✚ De cada trabajador, ante su colectivo laboral.
- ✚ Del especialista de la comunicación, ante el Consejo de Dirección por su trabajo.
- ✚ Del Consejo de Dirección, ante su nivel superior.

## Conclusiones

1. La investigación aborda un estudio de comunicación organizacional externa, tomando como base para su realización el enfoque establecido en el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, fundamentado porque la Sucursal Holguín del Grupo Empresarial Comercial Caracol del MINTUR, desde el año 2007 se encuentra implantando el Perfeccionamiento Empresarial.
2. El diagnóstico realizado precisó los problemas de Comunicación Organizacional Externa de la Sucursal Holguín del Grupo Empresarial Comercial Caracol del MINTUR, considerando como su origen fundamental la no existencia de una planeación de la comunicación organizacional.
3. El trabajo expone una propuesta de plan estratégico para el perfeccionamiento de la Comunicación Organizacional Externa ajustada a la caracterización de los públicos externos y a la estrategia empresarial de la Sucursal Holguín del grupo Empresarial Comercial Caracol del MINTUR.
4. La propuesta de plan estratégico contribuirá al perfeccionamiento de los procesos de comunicación que se desarrollan en la Sucursal Holguín del Grupo Empresarial Comercial Caracol del MINTUR.
5. La investigación realizada trabaja únicamente las etapas de diagnóstico y planificación, no abordando por estructura del programa científico a desarrollar las etapas de implementación y control.



## **Recomendaciones**

1. Presentar los resultados de este trabajo al Consejo de Dirección de la Sucursal Holguín del Grupo Empresarial Comercial Caracol del MINTUR para su futura implementación.
2. Completar este estudio con el diagnóstico y planificación de la Comunicación Organizacional Interna.
3. Continuar este tipo de investigación para trabajar de forma científica las etapas de implementación y evolución del control.

### **Bibliografía consultada:**

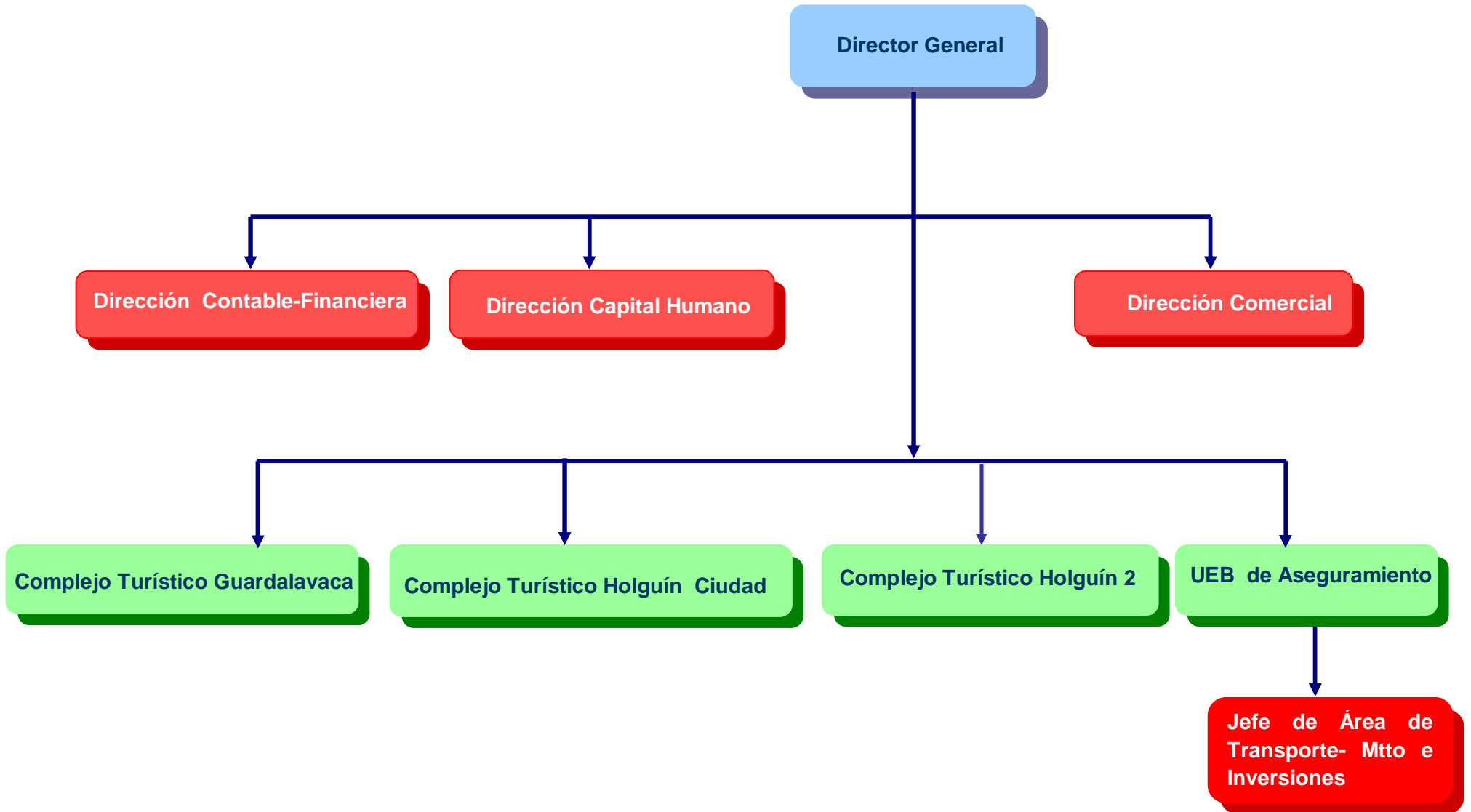
- 1- Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio, en Trelles Irene, Comunicación Organizacional; Selección de lecturas. Ed. Félix Varela, La Habana 2004.
- 2- Bartoli, A. Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada.-- Barcelona: Editorial Paidós, 1992, —203p.
- 3- Colectivo de Autores. (2005) Dimensión Social de la Empresa; esencia de las Nuevas Formas organizativas. La Habana, Editorial Ciencias Sociales.
- 4- Comunicación Organizacional: selección de lecturas.-- La Habana: Editorial Félix Varela, 2004. — p.261.
- 5- Decreto Ley 281. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2007
- 6- Diccionario de Lengua Española. Real Academia del Español. Tomado de Enciclopedia Encarta 2008.
- 7- Documento Central que rige el Perfeccionamiento Empresarial en Cuba, agosto del 2007, Ciudad de la Habana. Cuba.
- 8- Guerra Rodríguez, Ingrid. Comunicadora Social y Téc en Comunicación de las Organizaciones, 2006.

- 9- Guía de estudio de la asignatura Fundamentos de la Comunicación Organizacional de la carrera Comunicación Social, vigente en 2009. Universidad de La Habana.
- 10- Guía metodológica para la elaboración del diagnóstico empresarial. Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial. Primero de diciembre de 2007
- 11- Herrera Martínez, Gabriela, Vale la pena invertir en comunicación organizacional?. Ed. Mico Panoch, Argentina 2004.
- 12- Kreps, citado por Antonio Lucas Marín en Trelles, Irene: “Comunicación Organizacional. Selección de Lecturas”, p. 64.
- 13- La auditoria de comunicación interna: una aproximación conceptual y metodológica. P.16-23-En Revista Latina de Comunicación. —La Habana ICOM' 98.
- 14- Linda L Putnam y otros, *Comunicación Empresarial*, Ediciones Gestión S.A., Barcelona, 2002.
- 15- López Viera, Luís. Comunicación Social. Selección de textos. La Habana: Editorial Félix Varela, 2003.
- 16- Sánchez Gutiérrez Salvador, La comunicación interpersonal en las organizaciones, en Fernández Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones, Editorial Trillas, México, 1997, p 42
- 17- Redding, citado por Gerald Goldhaber, Comunicación Organizacional, Pág. 247.

- 18-Robbins, S. Fundamentos de comportamiento organizacional. Editorial Félix Varela, La Habana, 2007.
- 19- Trelles, Irene. Comunicación Organizacional.-- La Habana: Editorial Félix Varela, 2004. p—183
- 20- Trelles Rodríguez, Irene. (2000) Comunicación Organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba, en Revista Espacio. Nro. 3, julio, p. 25-2
- 21- Trelles Rodríguez, Irene. (2001) Comunicación y cultura Organizacional: entramados e interrelacionados, en Revista Espacio. Nro. 5, mayo-agosto, p. 38-40.
- 22- Trelles Rodríguez, Irene. (2003) Comunicación Organizacional: ¿ciencia, disciplina o herramienta?, en Revista Espacio. Nro 9, enero-junio, p. 25-27.
- 23- Trelles Rodríguez, Irene. (2003) El diálogo fructífero con la comunicación y la cultura, en Revista Espacio. Nro 9, enero-junio, p. 30-32.
- 24-Trelles Rodríguez, Irene. (2001) Diagnóstico de comunicación organizacional en Comunicación Organizacional; Selección de Lecturas. La Habana, Editorial Félix Varela, p. 181-208.
- 25-Trelles Rodríguez, Irene. (2002) Modelo de Gestión de Comunicación Organizacional. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación. Facultad de Comunicación Social de la Universidad de La Habana, La Habana.

26- Trelles Rodríguez, Irene et al. (2005) Comunicación, imagen e identidad corporativa; Selección de Lecturas. La Habana, Editorial Félix Varela.

### Estructura organizativa:



Anexo 2 Análisis Estratégico de la Empresa

	Oportunidades						Amenazas															
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
<b>Fortalezas</b>																						
1	3	0	3	0	2	0	0	0	0	0	2	3	3	1	3	2	0	3	2	1	28	
2	3	3	3	3	3	2	0	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	53		
3	3	2	0	0	1	0	3	3	3	3	0	3	0	3	0	0	3	0	0	27		
<b>80</b>	4	3	1	2	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	0	0	3	45	<b>190</b>	
5	3	0	0	0	0	3	3	3	0	0	0	2	0	3	0	0	0	0	0	17		
6	3	0	0	2	3	0	3	2	2	2	0	3	3	0	3	0	2	0	0	28		
7	3	3	0	3	3	2	0	0	3	3	3	3	2	2	2	2	0	0	3	40		
8	3	3	0	0	3	0	0	0	2	1	3	3	3	0	3	2	3	1	2	32		
<b>Debilidades</b>																						
1	3	3	2	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	56		
2	3	3	3	0	2	0	3	0	3	0	1	3	2	2	2	0	3	0	3	33		
3	3	2	1	0	0	3	3	3	2	3	0	3	0	3	0	0	0	2	0	28		
4	3	3	1	0	3	3	3	3	3	2	0	3	1	3	1	2	2	0	0	36		
<b>91</b>	5	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	13	<b>173</b>	
6	2	2	2	0	0	0	1	1	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	12		
7	3	3	1	2	1	0	3	1	0	2	0	3	0	1	0	0	2	1	3	26		
8	1	0	0	0	2	0	0	3	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	9		
9	3	1	0	3	3	0	2	2	3	3	0	3	3	2	3	1	3	0	1	36		
10	3	1	1	0	0	1	2	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	15		
	<b>50</b>	<b>32</b>	<b>22</b>	19	<b>34</b>	14	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>30</b>	28	18	<b>51</b>	27	29	27	14	31	10	18	15		

**FORTALEZAS**

1. Fuerza de Venta con Experiencia y adecuada preparación
2. Tiendas Especializadas
3. Credibilidad de Caracol ante los proveedores
4. Comercializar productos de marcas de reconocido prestigio y líderes en el mercado internacional
5. Brigada de Mantenimiento en la Sucursal
6. Participación de la Sucursal en las Compras
7. Presencia de nuestras Tiendas en instalaciones del Mintur
8. Sistema de Protección al Consumidor

**DEBILIDADES**

1. Estrategia Comercial
2. Sistema de Comunicación
3. Infraestructura
4. Logística
5. Preparación de Cuadros, Especialistas y trabajadores en sistema de gestión
6. Sistema de Normas y Procedimientos
7. Acceso a Internet
8. Aplicación de Sistemas de Pagos
9. Tiendas Negociadas
10. Manual de Identidad Corporativa

**OPORTUNIDADES**

1. Reconocimiento en el mercado
2. Voluntad estatal de incrementar el arbo de visitantes
3. Existencia de Formatur
4. Nuevas ofertas con adecuada relación calidad- precio en el mercado Chino
5. Aumento del poder adquisitivo de la población
6. Apoyo del Mintur para financiamiento en inversiones, reparaciones

**AMENZAS**

1. Burocratismo y Centralización excesiva de decisiones
2. Situación financiera del País
3. Inestabilidad de Proveedores nacionales
4. Incrementos de Precios en el mercado internacional
5. Política monetaria, (Cambio, tarjetas de créditos)
6. Competencia
7. Venta ilícitas de productos
8. Cambio Climático
9. Ampliación de servicios y productos en divisas y/o moneda nacional a la población
10. Infraestructura Alimentación Obrera
11. Gestión de la Empresa Importadora
12. Sistema de Utilización del Código EAN

Elaboración: propia

## Anexo 3

### Encuesta a trabajadores

Estimado compañero, con el objetivo de estudiar el desarrollo de la comunicación organizacional hacemos este estudio. La encuesta que aplicaremos a continuación será muy útil para estos fines, y los criterios que usted exprese serán estrictamente confidenciales.

Por su colaboración, ¡Muchas gracias!

#### 1. ¿Conoce Ud. la misión de su empresa?

(Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

No la conozco. 1	La conozco más o menos. 2	La conozco. 3
---------------------	------------------------------	------------------

a) Si la conoce, exprésela con sus palabras:

---

#### 2. ¿Cómo son, a su juicio, los siguientes aspectos en su organización?

(Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

		Muy Débil	Débil	Ni débil ni fuerte	Fuerte	Muy Fuerte
1	Condiciones de trabajo	1	2	3	4	5
2	Eficiencia	1	2	3	4	5
3	Preparación del personal	1	2	3	4	5
4	Disciplina Laboral	1	2	3	4	5
5	Prestigio	1	2	3	4	5
6	Atención al cliente	1	2	3	4	5
7	Innovación y	1	2	3	4	5



	racionalización					
8	Estilos de dirección	1	2	3	4	5

### 3. A la hora de tomar las decisiones en su empresa

(Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

	Nunca	A veces	Siempre
1 Se considera siempre la participación de las organizaciones, por ejemplo, la UJC, el Sindicato, el Partido?	1	2	3
2 Se argumenta con informaciones buscadas al efecto.	1	2	3
3 Se facilita la participación de los trabajadores.	1	2	3

**4. En su empresa:** (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

	Nunca	A veces	Siempre
1 Las decisiones están completamente centralizadas en la dirección.	1	2	3
2 Una vez tomada la decisión, nada puede cambiarla.	1	2	3
3 Las decisiones pueden modificarse como resultado de la consulta con los trabajadores	1	2	3

### 5. ¿Qué opinión le merece el ambiente de trabajo que existe en su empresa en cuanto a...?

(Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

	Malo	Regula r	Buen o	Muy bueno
1 La comunicación con los superiores.	1	2	3	4
2 La comunicación con los compañeros.	1	2	3	4

- |   |                                |   |   |   |   |
|---|--------------------------------|---|---|---|---|
| 3 | La colaboración en el trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | La solidaridad.                | 1 | 2 | 3 | 4 |

**6. En su opinión, ¿cooperan satisfactoriamente entre sí los distintos departamentos de su empresa?** (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

<b>No colaboran</b> 1	Colaboran poco 2	Colaboran mucho 3
--------------------------	---------------------	----------------------

**7. ¿Con quien intercambia usted más información sobre su entidad?**

1. A sus subordinados\_\_\_\_ 2. Compañeros de su mismo nivel\_\_\_\_. 3. Niveles superiores\_\_\_\_  
4. Amigos y personas cercanas de la empresa\_\_\_\_\_

**8. ¿Cuáles de los siguientes canales de comunicación considera usted idóneo y más eficiente para implementar en la futura empresa?**

(Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

1.	Reuniones
2.	Asambleas
3.	Matutinos
4.	Rumores
5.	Murales
6.	Cartas y Circulares.
7.	Teléfono
8.	Correo electrónico
9.	Intranet
10.	Encuentros informales
11.	Buzones quejas y sugerencias.
12.	Radio Base.
13.	Boletín

14.	Periódico/revista interna
15.	Otros. ¿Cuáles?

**9. Cómo evalúa el momento en que recibe la información?**

1. En tiempo                      2. Con retraso                      3. Para “ayer”

**10. Encierre en un círculo la frecuencia que se corresponde.**

**El tipo de información que usted recibe aborda temas vinculados con:**

**1. Tareas y labores a realizar:**

siempre    casi siempre    a veces    casi nunca    nunca

**2. Normativas, reglas, modos de hacer las cosas:**

siempre    casi siempre    a veces    casi nunca    nunca

**3. Apoyo, reconocimientos, estímulos, felicitaciones, profesionales o personales:**

siempre    casi siempre    a veces    casi nunca    nunca

**11. Conoce sobre las características de los productos que comercializa.**

Si                      No                      a veces

## DATOS GENERALES.

Edad	
1	15-19
2	20-29
3	30-39
4	40-49
5	50-59
6	Más de 60

Sexo	
1	Masculino
2	Femenino

Nivel de Escolaridad	
1	Primaria
2	Secundaria Básica
3	Obrero Calificado
4	Preuniversitario/técnico medio
5	Universitario

Tipo de labor que realiza	
1	Dirigente
2	Profesional o técnico
3	Trabajador administrativo
4	Trabajador de servicio

Años de trabajo en la empresa	
1	Menos de un año
2	1-5 años
3	6-10 años

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 4

### Guía para la entrevista a cuadros y funcionarios:

1. Precisar las Políticas fundamentales de la institución.
2. ¿Los trabajadores en los distintos niveles tiene conocimiento de estas políticas? ¿Toman parte en su diseño y evaluación? ¿Cómo lo hacen?
3. Tienen los trabajadores posibilidades de expresar ideas, sugerencias?
4. ¿Cómo percibe la Dirección los temas relacionados con la Comunicación Empresarial? ¿Qué funciones desempeña la comunicación de acuerdo con su criterio?
5. ¿Qué es para usted la comunicación **interna**? ¿Existe alguna política o reglamentación que la rija?
6. ¿Qué medios o vías se utilizan en la empresa para comunicarse con los trabajadores y con clientes, proveedores, y otros públicos externos? De ellos cuáles utiliza usted?
7. ¿Se da respuesta a sugerencias, quejas, ideas planteadas por los trabajadores? ¿Quién genera esa respuesta?
8. ¿Existe algún departamento, grupo, oficina o instancia que dirija la comunicación en la empresa? ¿Cómo se denomina y dónde se encuentra? ¿Cuál es su nivel de subordinación?
9. Si no cuenta con un área específica que atiende la comunicación en la empresa, ¿cómo se planifican las acciones de comunicación? ¿cada actividad o servicio decide y ejecuta sus propias acciones de comunicación?
10. ¿Envía usted mensajes de felicitación o apoyo a sus subordinados? Por cuáles vías? ¿Esporádica o frecuentemente?
11. ¿Cuando se origina un rumor qué acciones realizan?
12. ¿Cómo evaluaría en general los procesos de comunicación en su empresa?
13. Desde su punto de vista, ¿cuáles son los mayores desafíos a los que se enfrenta actualmente tu organización con respecto a la Comunicación Empresarial?
14. ¿Conoce usted concretamente como se pueden mejorar los problemas de comunicación identificados?
15. ¿Existe algún espacio comunicativo donde cuadros y funcionarios puedan intercambiar sin la presencia del director general?
16. ¿Se encuentran capacitados en sistemas de gestión?

17. ¿Conoce los productos o servicios que se ofertan y el por qué de la concepción de los mismos?

Fuente: Elaboración propia

## **Anexo 5**

### **Metodología de la Técnica del Cliente Oculto**

#### **Paso 1:**

Escoger el personal que fungirá como cliente oculto, los cuales deben estar caracterizados por su imparcialidad

#### **Paso2:**

Encuentro del Especialista de Calidad y Comunicación Organizacional para debatir sobre los requisitos de calidad establecidos para las tiendas entre los que se incluyen los de comunicación para el personal que brinda el servicio.

#### **Paso 3:**

Definir los objetivos de la observación que se realizará

#### **Paso 4:**

Realizar la visita a las tiendas

#### **Paso 5:**

Reunión con el J´de brigada y la administración del complejo para informar los resultados obtenidos.

#### **Paso 6:**

Elaborar plan de medidas para eliminar las no conformidades detectadas.

## Anexo 6

### Encuesta a Clientes Externos

Estimado Cliente, con el objetivo de estudiar el desarrollo de la comunicación organizacional hacemos este estudio. La encuesta que aplicaremos a continuación será muy útil para estos fines, y los criterios que usted exprese serán estrictamente confidenciales.

Por su colaboración, ¡Muchas gracias!

#### 1. ¿Cómo evalúa la información que recibe sobre las tiendas Caracol y sus servicios?

(Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

Suficiente \_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_ Nula \_\_\_\_

Argumente su respuesta.

#### 2. ¿Ha tenido oportunidad de emitir sus criterios, sugerencias y quejas sobre el servicio recibido?

Siempre \_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

3. Ha recibido retroalimentación sobre los mismos.

4. En los siguientes niveles de comunicación marque con una (x) el que ha percibido con dificultad en el proceso de prestación del servicio.

- a) Problemas semánticos
- b) Problemas de efectividad en la comunicación.
- c) Coherencia entre la intención y la conducta del emisor.



d) Dificultades técnicas.

5. Mencione los canales por los que usted recibe información sobre las tiendas Caracol y sus servicios.

6. ¿Cómo usted evalúa la Comunicación interpersonal en el proceso de atención al cliente?

\_\_\_ Óptima    \_\_\_ Buena    \_\_\_ regular    \_\_\_ mala.

7. ¿Cómo usted evalúa la información que recibe sobre los productos que compra?

\_\_\_ Óptima    \_\_\_ Buena    \_\_\_ regular    \_\_\_ mala.

**Anexo 7. Análisis Estratégico de la Comunicación Organizacional**

Oportunidades					Amenazas							
	1	2	3		1	2	3	4	5	6	7	
Fortalezas												
1	3	2	2		3	3	3	3	3	3	0	25
2	3	0	0		3	3	3	3	3	3	1	22
3	3	0	0		1	2	2	3	3	3	0	17
4	3	3	3		2	3	3	3	2	2	3	27
36	5	3	3	3	0	0	0	3	0	3	0	15
6	3	1	1		3	3	3	3	3	3	0	23
Debilidades												
1	3	3	2		3	3	3	3	3	3	3	29
2	3	3	3		2	3	3	3	2	3	3	28
3	3	3	3		3	3	3	3	3	3	3	30
4	3	3	3		3	3	3	3	3	3	3	30
5	3	3	3		0	0	0	3	3	3	0	18
6	3	3	3		0	0	0	3	3	3	0	18
7	3	3	3		0	0	3	3	3	3	0	21
8	3	2	0		3	3	3	3	3	3	0	23

Debilidades	
1, Estrategia Comercial	
2, Infraestructura de la Comunicación	
3, Sistema de Comunicación	
4, Trasmisión de la información	93
5, Medición de la retroalimentación con los clientes	
6, Evaluación de la comunicación con los clientes	
7, Caracterización de los públicos	
8, Logística	
9, Preparación de Cuadros, Especialistas y trabajadores en sistema de gestión de la comunicación	
10, Canales de comunicación	
11, Preparación idiomática	
12, Sistema de Normas y Procedimientos	
13, Acceso a Internet	
14, Tiendas Negociadas	
15, Manual de Identidad Corporativa	

	9	3	3	3	0	0	0	3	3	3	0	18	
	10	3	0	0	3	3	3	3	3	3	0	21	219
112	11	3	3	3	0	0	0	3	2	3	0	17	
	12	3	3	0	3	2	0	3	0	3	0	17	
	13	3	3	0	3	3	1	3	3	3	0	22	
	14	3	0	0	3	3	3	3	3	3	0	21	
	15	3	3	3	3	3	0	3	0	0	0	18	
		63	47	38	41	43	39	63	51	59	16		
<b>Oportunidades</b>					<b>Amenazas</b>					<b>Fortalezas</b>			
1, Reconocimiento en el mercado					1, Burocratismo y centralización Excesiva de decisiones.					1, Tiendas Especializadas			
2, Existencia de Formatur					2, Situación financiera del País					2, Credibilidad de Caracol ante los proveedores			
3, Existencia de la asociación de comunicadores sociales					3, Inestabilidad de Proveedores nacionales					3, Participación de la Sucursal en las Compras			
										4, La empresa se encuentra en perfeccionamiento empresarial			
										5, Reconocimiento de las dificultades comunicativas			
										6, Sistema de Protección al Consumidor			
										6, Sistema de Protección al Consumidor			
										7, Sistema Informático			

Elaboración: propia

## **Anexo 8. Caracterización de los Públicos Externos.**

### **Clientes Objetivo**

Nuestras tiendas están dirigidas a clientes internacionales y nacionales que tiene un poder adquisitivo medio-alto y que buscan en nuestras tiendas mercancías que se diferencien en calidad y variedad con respecto a la oferta que pueden encontrar en otras tiendas del territorio.

Los clientes internacionales buscan productos de primera necesidad, productos Imagen-Cuba de uso personal y para regalos, souvenir, artículos que se correspondan con el turismo de sol y playa que se promociona en el Polo Guardalavaca y productos genuinos cubanos como: Habanos, productos de Internacional Cubana de Tabacos, rones cubanos y café.

Los clientes nacionales buscan en nuestras tiendas un servicio diferenciado, con un sistema de protección al consumidor superior y en cuanto a mercancías calzados y confecciones de moda, zapatillas deportivas de marcas reconocidas, confecciones y calzados de niños, juguetes, productos importados para la piel y el cabello, perfumes de una línea media-alta, pañales desechables, confituras y refrescos importados, bicicletas importadas, chancletas playeras, en sentido general mercancía de alta calidad y diferenciada a la que se oferta en otras cadenas de tiendas del territorio, asegurada a través de compras que garanticen gran variedad y poca profundidad que denote cierta exclusividad de la oferta.

Actualmente nos encontramos ante el crecimiento del mercado que representan los cubanos residentes en el exterior, específicamente los residentes en Estados Unidos, convirtiéndose ya en el segundo mercado emisor, por lo que debe estudiarse con profundidad el mismo e identificar con exactitud cuales son sus necesidades y expectativas.

Igualmente con el actual desarrollo del turismo nacional se impone el estudio de las necesidades y expectativas de estos clientes ya sea con respecto a las tiendas hoteleras como a las ofertas extrahoteleras existentes en el Polo Turístico y en las instalaciones hoteleras de la ciudad.

Según estudios realizados se han podido determinar algunas características de los principales mercados que visitan nuestras instalaciones:

Alemania: Los alemanes son extremadamente exigentes, son puntuales, les gusta la tranquilidad, las buenas costumbres y el respeto, poseen una vasta cultura, son gastadores, la lectura es uno de sus 10 pasatiempos favoritos, su bebida preferida es la cerveza.

Francia: Son muy exigentes, tienen un gran conocimiento de la actividad turística ya que su país goza de una merecida fama, son poco dados a hacer amistades, sólo se relacionan con aquellos que valoran por su educación, son puntuales pero no como los alemanes, buscan productos baratos pero de calidad, consideran su país lo mejor del mundo, aman la cultura artística y el medio ambiente.

España: Son muy religiosos, mayoritariamente católicos. Son amistosos aunque desconfiados, bulliciosos pero tranquilos Exigentes con el servicio y la calidad. Tienen muy en cuenta los precios de los productos para realizar su elección, no son muy gastadores.

Canadá: Son muy educados, poco exigentes y tolerantes. Son disciplinados y respetuosos pero no puntuales. Los francófonos son alegres, comunicativos, se identifican más con el latino: los anglófonos son más flemáticos. Los que nos visitan son de clase media fundamentalmente, hablan mucho de su país y compran sólo lo necesario.

Cuba: Son exigentes tanto a la hora de observar como a la hora e elegir, con tendencia a la crítica permanente de los productos y servicios. Son muy perspicaces con los precios. No son muy gastadores pero sí siempre velando por la calidad del servicio y de los productos. Son de un alto nivel cultural, muy identificados con sus raíces.

La comunicación con los clientes ocurre de forma directa a través del servicio que se les brinda, la atención a las quejas y sugerencias, los criterios plasmados en el libro de quejas y sugerencias, los resultados obtenidos en la aplicación de encuestas y entrevistas y mediante el intercambio que se genera cuando los clientes vienen a establecer reclamaciones por problemas de calidad de la mercancía decisión de compra e insatisfacciones con el servicio recibido.

## Anexo 9. Caracterización de los Públicos Externos.

### Proveedores.

Proveedores	Productos	Vía de comunicación
Habanos S.A.	Tabacos y accesorios	Directa
Havana Club Cuba	Ron	Directa
Brascuba Cigarrillos S.A.	Cigarros	Directa
Súchel Camacho	Perfumería	Directa
Internacional Cubana de Tabacos	Tabacos mecanizados	Directa
Sport Caribe	Calzado Puma	A través de la importadora y en rondas de compra
PANAELECTRA ENTERPRISES S.A.	Calzado deportivo	A través de la importadora y en rondas de compra
Zapatos Artesanos de Elche S.L.	Calzado, y accesorios.	A través de la importadora y en rondas de compra
Royco S.A.	Confecciones	A través de la importadora y en rondas de compra
Confecciones Textiles Ciudad Habana	Confecciones Imagen Cuba	Directa
Los portales S.A.	Agua y Refrescos	Directa
Empresa Mixta Cervecería Bucanero S.A.	Cervezas y Maltas	Directa
Jomas Sport S.A.	Calzado deportivo	A través de la importadora y en rondas de compra
Inversiones Hollem	Confecciones	A través de la importadora y en rondas de compra

Sevilla S.A	Confecciones	A través de la importadora y en rondas de compra
Cuba Ron S.A.	Rones y Cremas	Directa
Magic Trading S.A.	Confecciones	A través de la importadora y en rondas de compra
Importadora Panamá S.A	Confecciones	A través de la importadora y en rondas de compra
Reydi S,A.	Calzado Vía Uno	A través de la importadora y en rondas de compra
Gilbershoe Divierto Calzados LTDA.	Calzados	A través de la importadora y en rondas de compra
Abanicos Folgado S.L.	Carteras, fosforeras, abanicos	A través de la importadora y en rondas de compra
Cuba Café	Café	Directa
Papas & Company S.A.	Saladitos,	Directa
Suchel Lever	Perfumería	Directa
Black Jack Internacional S.A.	Confecciones	A través de la importadora y en rondas de compra
Industrias Locales Holguín	Artesanía	Directa
Thaba	Talabartería	Directa
Importadora Nacional	Productos Importados	Directa

Tabla. Proveedores con los que tiene relación la Sucursal Holguín.

Elaboración Propia.

En el mes de enero del 2010 según procedimiento establecido en el sistema de calidad de la sucursal se realizó una evaluación de los proveedores con los cuales se tiene una relación de comunicación directa y los resultados fueron los siguientes:

De los 15 proveedores evaluados ninguno calificó como proveedor con capacidad total, 5 de ellos con capacidad que son Havana Club Cuba, Brascuba Cigarrillos, Internacional Cubana de Tabacos, Industrias Locales Holguín y Los Portales, 6 con capacidad limitada que son: Habanos, Thaba, Bucanero S.A., Cuba Ron S.A., Papas & Company, Confecciones Textiles Ciudad Habana , y 4 sin capacidad que son: Suchel Camacho, Cuba Café, Suchel Lever y la Empresa Importadora del Grupo Empresarial Comercial Caracol.

La comunicación con los proveedores se establece en el proceso de contratación, cuando se realizan los pedidos de mercancías, cuando se establecen reclamaciones y en los encuentros de clientes que preparan los proveedores

Los mayores dificultades de comunicación con los proveedores ocurren a la hora de reclamar problemas de calidad o el tratamiento a la mercancía de lento movimiento, siendo los mas significativos con los proveedores con los que se establecen relaciones a través de la empresa importadora, por ejemplo en el primer trimestre del año 2010 se detectaron 28 165.60 CUC por problemas de calidad masivos de la mercancía y después de transcurridos 2 meses de realizada la reclamación oficial no se ha recibido respuesta y el tiempo transcurrido ha afectado la inclusión de esta mercancía en los procesos de rebaja por concepto de merma comercializable.



## Anexo 10. Caracterización de los Públicos Externos.

### Casa Matriz del grupo Empresarial Comercial Caracol.

La comunicación con la dirección del Grupo Empresarial se realiza a través de las informaciones solicitadas, cuando se realizan inspecciones a las áreas funcionales y en las reuniones planificadas.

Las informaciones que se envían son las siguientes:

AREA QUE APORTA LA INFORMACION	AREA QUE RECIBE LA INFORMACION	DESCRIPCIÓN	FECHA	RESPONSABLE
Dirección general	Dirección de Supervisión y Control	Estado de Cumplimiento de las medidas del recontrol Gubernamental.	25 de cada mes	Directora Gral.
		Inf. Inspecciones y externas	26 de cada mes	Asesora Jurídica
	Dirección de Calidad	Información de Calidad Mensual	Antes del día 5 de cada mes	Especialista de Calidad
		Modelo Anexo Resolución 96 sobre devoluciones	Antes del día 5 de cada mes	Especialista de Calidad
		Resultado de encuestas realizadas a tianas	Antes del día 5 de cada mes	Especialista de Calidad

	Dirección de Seguridad, protección y defensa	Resolución 55, Prceso Cert APCI, Informe Valorativo.	Día 5 de cada mes	Tecnico Seg. Prot. y Def
Dirección Comercial	Dirección de Mercadotecnia y Economía	Estadísticas Comerciales	5 de cada mes	Direcc.Comercial
		Ventas Nacionales	5 de cada mes	Direcc.Comercial
	Dirección de Mercadotecnia	Informes Comerciales, incluye las transferencias realizadas en el mes	5 de cada mes	Direcc.Comercial
		Solicitud de NA para los comités de Contratación).	Todos los viernes.	Direcc.Comercial
		Informe de Inspecciones de Precio.	9 cada dos meses	Direcc.Comercial
	Dirección de Mercadotecnia, Precios e Informática.	Actualización del Infocom	5 y 20 con cierre 15 y 30 ò 31 de cada mes	Direcc.Comercial, Informático
Dirección de Capital Humano Sucursal	Dirección de Capital Humano del GECC	Fuerza de Trabajo	5 de cada mes	Elsida del Monte Guerra
		Sistemas de Pago aplicados	5 de cada mes	Iraida Vega Gonzalez
		Modelo 262 SPR-T Sistemas de Pago por resultados	10 del mes siguiente al cierre del trimestre	Iraida Vega Gonzalez
		Indicadores de Productividad por Tiendas y comportamiento general de los indicadores de trabajo y salario	10 de cada mes	Mayra Rodriguez Fontela
		Accidentalidad laboral	10 del mes siguiente al cierre del trimestre	Iraida Vega Gonzalez

		Fluctuación Laboral	10 del mes siguiente al cierre del trimestre	Elsida del Monte Guerra
		Modelo 5200-03 Numero de trabajadores por categoría ocupacional y sexo	10 del mes siguiente al cierre del trimestre	Elsida del Monte Guerra
		Modelo 5201-05 Indicadores seleccionados de Protección del Trabajo y Seguridad Social	10 del mes siguiente al cierre del trimestre	Iraida Vega Gonzalez
		Medidas disciplinarias y Reclamaciones al OJLB	10 del mes siguiente al cierre del trimestre	Elsida del Monte Guerra
		Fondo de Tiempo	10 del mes siguiente al cierre del trimestre	Elsida del Monte Guerra
		Diagnostico de los RRHH	10 del mes siguiente al cierre del trimestre	Elsida del Monte Guerra
Dirección de Capital Humano Sucursal		Aplicación de la Resolución 28/06	10 del mes siguiente al cierre del trimestre	Elsida del Monte Guerra
		Nomina Baja Turística	17 del mes siguiente de cursada la Baja	Iraida Vega Gonzalez Y Mayra Rodriguez Fontela

		Comportamiento a Quejas y Reclamaciones	10 del mes siguiente al cierre del semestre y año	Mayra Rodriguez Fontela
	Dirección de Cuadros y capacitación del GEC	Modelo 1 y 6 Control de Cuadros	5 de julio con cierre 30 de junio	Mayra Rodriguez Fontela
		Modelo 2 Control de la Reserva	5 de julio con cierre 30 de junio	Mayra Rodriguez Fontela
		Cumplimiento de Capacitación	5 de enero con fecha 31 de diciembre	Elsida del Monte Guerra
		Chequeo de evaluación de cuadros	1 de Febrero, Marzo, Abril	Mayra Rodriguez Fontela
		Control Proceso Evaluativo Cuadros	1 de Febrero, Marzo, Abril	Mayra Rodriguez Fontela
		Días de la Preparación de Cuadros	30 de cada mes	Mayra Rodriguez Fontela
		Control Movimientos y Sanciones	1ro de cada mes	Mayra Rodriguez Fontela
Dirección de Capital Humano Sucursal	Dirección de Cuadros y capacitación del GEC	Control de Vacantes	1ro de cada mes	Mayra Rodriguez Fontela
		Actualización de relaciones familiares	5 de julio con cierre 30 de junio	Mayra Rodriguez Fontela
		Años en el MINTUR (Cuadros)	5 de enero con fecha 31 de	Mayra Rodriguez Fontela

			diciembre	
		Ejecución de acciones de capacitación	Trimestral el día 5 de abril, julio, octubre	Elsida del Monte Guerra
		Parte de incidencia Escuela de la Baja Turística	Todos los jueves de cada semana	Elsida del Monte Guerra
		Ficha de Cuadros Destacados	15 de diciembre de cada año	Mayra Rodriguez Fontela
		Plan de Capacitación	5 de Enero de cada año	Elsida del Monte Guerra
		Información de capacitación y desarrollo RRHH	Entrega el 5 de enero de cada año	Elsida del Monte Guerra
		Caracterización y seguimiento Grupos MINTUR	10 de enero de cada año	Mayra Rodriguez Fontela
Dirección de Aseguramiento	Direc. transporte y Dirección Económica. GECC	Mod-5073 (demandas comb.)	3 de cada mes	Esp. Energía y Director Económico
	Dirección de Transporte GECC	Modelo de eficiencia energética.	2 de cada mes	Esp. Energía y Transporte
		Modelo de Accidentes	2 de cada mes	Esp. Energía y Transporte
		Modelo Energía Eléctrica	2 de cada mes	Esp. Energía y Transporte
		Modelo lubricantes	2 de cada mes	Esp. Energía y Transporte
		Modelo Explotación Transporte	2 de cada mes	Esp. Energía y Transporte

		Modelo ONE	cada tres meses	Esp. Energía y Transporte
		Autoinspección	25 cada mes	Esp. Energía y Transporte
		Parte de Paralización	25 cada mes	Esp. Energía y Transporte
		Parte de Energía eléctrica	Diario	Esp. Energía y Transporte