

**República de Cuba**

**Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez"  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Título: Diseño del Manual de Gestión de la  
Comunicación Interna para el Hotel Jagua.**

**Tesis en opción al título de Licenciado en  
Turismo**

**Por:**

**Autor: Sulaima Macías Hernández.  
Tutor: Msc. Carmen Delia García Sánchez.**

**Cienfuegos, 2009.**

## **AGRADECIMIENTOS**

... A mis padres por la enseñanza que me han dado,  
... a mis hijas y a mi esposo que tanto me han apoyado,  
... a mis amigos y profesores de la Escuela de Hotelería y Turismo,  
... muy especial a mi tutora que ha sido una diplomante más,  
... en fin a todos mis compañeros de trabajo que aportaron  
su granito de arena en esta investigación.

**RESUMEN.**

La siguiente investigación titulado "Diseño del Manual para la Gestión de la Comunicación Interna en el Hotel Jagua", aborda el problema de: La gestión inadecuada del flujo de comunicación que no permite una toma de decisión eficaz y se caracteriza por una falta de la información.

Se determinó por el autor como objetivo general para dar soluciones a los problemas antes mencionados: diseñar un manual para la gestión de la comunicación interna a fin de lograr un mejor funcionamiento de la comunicación en el Hotel Jagua.

Se realiza una caracterización de la empresa a través de un diagnóstico inicial de la misma. Por último, se presenta un manual para la gestión de la comunicación interna que permite a dicha empresa para trabajar en una mejor manera y este es el principal resultado de esta investigación.

## **SUMMARY**

The following research entitled “Design of The Manual for The Management of the Internal Communication at The Jagua Hotel” deals with the problem of: The inadequate management of the flow of communication which does not allow an effective decision-making and it characterized for a lack of information and invention.

A general objective was determined by the author in order to give provide solutions to the problem mentioned above: To Design a Manual for The Management of the Internal Communication in order to achieve a better functioning of the communication at The Jagua Hotel.

A characterization of the enterprise is made through an initial diagnose of it. Finally, we present a Manual for The Management of the Internal Communication which allows such enterprise to work in a better way and this is the main result of this research.

**Índice**

	<b>Página</b>
Resumen	
Introducción	1-3
<b>Capítulo I: Marco Teórico – Conceptual.....</b>	<b>4-23</b>
1.1 Organización.....	4
1.2 Comunicación Organizacional.....	6
1.2.1 Comunicación Interna.....	9
1.2.2 Redes o canales de comunicación.....	11
1.3 Gestión de comunicación.....	13
1.4 La Comunicación dentro del Perfeccionamiento Empresarial.....	15
1.5 Manual de Comunicación Interna.....	18
1.6 Justificación de la metodología empleada.....	21
1.6.1 Métodos y técnicas de investigación aplicadas.....	21
<b>Capítulo II: Caracterización y Diagnóstico de le empresa.....</b>	<b>24-36</b>
2.1 Caracterización de la empresa y su público interno.....	24
2.2 Análisis de los resultados.....	30
2.3 Resultados del diagnóstico.....	32
<b>Capítulo III: Manual de Gestión de la Comunicación Interna.....</b>	<b>37-48</b>
3.1 Plan Estratégico.....	37
3.1.1 Políticas y objetivos de la Comunicación Interna.....	37
3.2 Plan de Comunicación Interna.....	39
3.3 Identificación del público objetivo.....	40
3.4 La Dirección de Comunicación o Área de Comunicación.....	43
3.4.1 Misión, funciones y campo de acción del Comunicador Organizacional.....	43
3.4.2 Instrumentos de Gestión de la Comunicación Interna. Organigrama.....	44
3.5 Mapa de Público Interno.....	45
3.5.1 Coeficiente de Comunicación Necesaria (Cn).....	46
Conclusiones.....	49
Recomendaciones.....	50
Bibliografía	
Anexos	

## INTRODUCCIÓN

La comunicación es un proceso base, presente en las relaciones humanas que posibilita la formación de las agrupaciones sociales desde las más simples a las más complejas.

El análisis sobre la comunicación organizacional, debe representar una contribución al conocimiento de esta disciplina con un enfoque cubano, y su aplicación podría ayudar al perfeccionamiento de las entidades, tanto en la esfera de la producción como de los servicios en organizaciones.

El reconocimiento de la función transversal de la comunicación, la necesidad de su gestión y el accionar consecuente en este campo, influiría en el mayor desarrollo económico y el perfeccionamiento del sistema social cubano.

El presente trabajo se propone transitar por el campo de la comunicación organizacional en las empresas, como parte del Perfeccionamiento Empresarial que se lleva a cabo para lograr una mayor eficiencia y eficacia.

El Manual de Gestión de Comunicación podría explotar mejor las potencialidades de este sistema en aras de una mayor participación y motivación de los públicos que conforman las organizaciones y aumentar la implicación, y con ello, la eficiencia y calidad en producciones y servicios.

Si se asigna a la comunicación la importancia que tiene, con acciones concretas como: realización de estudios de diagnósticos; implementación de estrategias diseñadas con un enfoque sinérgico; eliminación de la espontaneidad y la descoordinación, se ahorraría tiempo y se economizarían esfuerzos y recursos.

La presente investigación se realiza en la empresa Hotel Jagua con el objetivo de mejorar la comunicación interna del mismo. Esta entidad aplica el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial del Perfeccionamiento. Se han apreciado problemas de comunicación interna que debilitan la eficiencia y calidad de los servicios que brinda.

Esta empresa pertenece al Grupo Hotelero Gran Caribe del Ministerio de Turismo. Es motivo de esta investigación la presencia de problemas de comunicación interna en una empresa que presta servicios al turismo, principal fuente de ingresos en divisa al país. El deterioro de la comunicación trae consigo la pérdida de valores compartidos y sentimiento de

pertenencia de los trabajadores, creando una imagen negativa en los públicos externos, que debilita la identidad corporativa. Los problemas apreciados en los flujos de comunicación ascendente y horizontal, limitan la toma de decisiones correctas por parte de la dirección general, disminuyendo la calidad de los servicios en todos los sentidos. El decreto ley 281 vigente desde agosto de 2007 estipula los aspectos a tratar en una empresa en perfeccionamiento. Entre sus capítulos se encuentra el número XIX, que es el Sistema de Comunicación Empresarial. Este decreto ley está constituido por 360 aspectos; de ellos 203 coinciden con el Sistema de Comunicación Empresarial, para un 56%. Por esta razón se considera necesaria la interpretación de directivas y la elaboración por especialistas en la materia, del Manual de Gestión de la Comunicación Interna, para lograr una coherencia entre las diferentes acciones de la organización; por lo que se plantea el siguiente problema:

**Problema de la investigación:**

Inadecuada gestión del flujo de comunicación para la toma de decisiones.

**Objetivo General:**

Diseñar el Manual de Gestión de la Comunicación Interna, para lograr un correcto funcionamiento de la comunicación en el Hotel Jagua.

**Objetivos Específicos:**

1. Realizar un diagnóstico para identificar los problemas de comunicación interna que afectan a la empresa.
2. Establecer políticas de comunicación que orienten el comportamiento comunicacional de las relaciones interpersonales, por áreas y nivel jerárquico.
3. Identificar fortalezas y debilidades en el público interno para proyectarse hacia las deficiencias en aras de resolver los problemas comunicativos que existan.

**Hipótesis:**

Si se logra el diseño del Manual de Gestión de la Comunicación Interna, sobre la base de una correcta política de comunicación, se podrá contribuir al correcto funcionamiento de esta en la empresa Hotel Jagua.

**Los métodos y técnicas utilizadas son:**

**Métodos teóricos:**

Histórico – Lógico: se parte de la evaluación histórica, tanto de los conceptos teóricos utilizados en el Capítulo I, así como de la caracterización realizada del Hotel Jagua, con un enfoque coherente, teniendo en cuenta la lógica del diseño metodológico de la investigación.

Análisis – Síntesis: estará presente en el desarrollo de la tesis, al expresar los aspectos generales del diagnóstico y los resultados finales de la investigación.

### **Métodos empíricos:**

Revisión documental: permite obtener información oficial de los resultados de trabajo de la empresa, proporcionando la consulta de manuales y políticas, así como documentos importantes.

Observación interna o participante: aplicada a los trabajadores de forma general; utilizada para obtener información acerca de su cultura, con el propósito de comprender su comportamiento en el espacio laboral.

Entrevista: las entrevistas fueron realizadas al Director General y a directivos de las diferentes áreas operativas, para comprobar el nivel de conocimiento sobre el tema investigado y su real aplicación en la práctica.

Encuestas: se aplica esta técnica a grupos de trabajadores por las diferentes áreas, para buscar tendencias generales en cuanto a las ideas y prácticas comunicacionales desde sus perspectivas.

Entrevista a expertos: esta técnica será aplicada a los expertos del hotel para conocer sus criterios sobre la confección del Manual en una empresa que aplica el perfeccionamiento empresarial.

### **Valor teórico – práctico:**

El valor teórico de esta investigación está vinculado a compilar teorías conceptuales en cuanto a las funciones de comunicación organizacional. Se dirige hacia un aporte teórico – educativo de los conocimientos de comunicación interna en la empresa Hotel Jagua. En este sentido nunca se ha realizado un estudio de tal magnitud, por lo que los resultados tendrán un valor teórico significativo.

El valor práctico que aportará este estudio, será el Manual de Gestión de la Comunicación Interna; las políticas en cuanto a este referente servirán de herramientas en la toma de decisiones, permitiendo un Plan de Comunicación adecuado a las características de la empresa; además contarán con una guía para la implementación del Sistema de Comunicación.

### **Novedad científica:**

Por primera vez se realiza este estudio en la institución seleccionada, con el propósito de perfeccionar el proceso de comunicación y diseñar un Manual de Gestión de la Comunicación Interna que propicie implementar los postulados del Sistema de Comunicación a partir de una valoración científica.

**Estructura de la tesis:**

Un *primer capítulo* dedicado a la fundamentación teórica y metodológica, en el que se lleva a cabo un análisis de las principales corrientes conceptuales sobre el tema y sus posibles relaciones con aspectos de nuestra realidad y donde se explica la metodología aplicada.

Un *segundo capítulo* donde se expresa la caracterización de la empresa y los resultados del diagnóstico.

Un *tercer capítulo* en el que se expone la propuesta del Manual de Gestión de la Comunicación Interna que se le brinda a la empresa para su mejor funcionamiento.

---

## Capítulo I: Marco Teórico – Conceptual.

### 1.1 Organización.

En 1956, William Whyte cataloga a los seres humanos como “hombres organización”, debido al tiempo que pasan en las organizaciones. En 1973 Harry Levinson señaló que el 90% de las personas que trabajan lo hacen dentro de una organización. Esto indica que en la sociedad contemporánea el trabajo se realiza casi en su totalidad en organizaciones y quienes trabajan por cuenta propia deben interactuar con las mismas.

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

El hilo conductor del concepto: acción de organizar, apunta, entre otras cosas a la creación de una estructura, y una manera de hacer, mediante un tipo de interrelación particular. Pero además, de ser la creación de la estructura, es a su vez, la estructura misma, y como segundo elemento, el propósito de alcanzar determinado objetivo.

Entre los puntos de vista en cuanto a la definición de su dimensión puede citarse al norteamericano Turner, quien propone el concepto de límite mínimo, precisando: “Un grupo social puede ser definido como dos o más individuos que comparten una común identificación social de sí mismos o, lo que es aproximadamente la misma cosa, se perciben a sí mismos como miembros de la misma categoría social”.

Se introduce entonces el componente identidad entre los elementos definitorios de organización, la identidad por su parte conduce al lenguaje: “Una organización social surge a partir de un proceso conversacional. Los participantes aceptan las consecuencias del diálogo en el cual se crea una organización”. Llevando esto al extremo, se atribuye al lenguaje la posibilidad de materializar la organización, e incluso su existencia, al decir: “las organizaciones sociales existen en el lenguaje, ya que al hacerlo estamos definiendo el espacio sustrato donde

podemos distinguir los distintos objetos individuos y organizaciones sociales que interactúan en él”.

De este enfoque es interesante subrayar el componente comunicacional como elemento esencial en la creación y funcionamiento de la organización, sin concluir, como lo hacen estos teóricos, que es el lenguaje la única forma de existencia de la organización, pues se comparte la opinión que tal existencia se proyecta en su accionar, en su praxis transformadora de la realidad, en la cual el lenguaje y la comunicación cumplen roles fundamentales, pero no son los únicos componentes.

A modo de conclusión en cuanto a la definición de organización es pertinente retomar el concepto dado por (Goldhaber, M. G, 1984), pues considera a la organización como una red de relaciones interdependientes y propone como elemento central que las genera y guía, a las personas que toman parte en ellas o finalmente la manera en que las relaciones contribuyen a la organización en su conjunto; enfoques que en su criterio van a establecer las diferencias fundamentales de tres tendencias importantes en cuanto a la conceptualización de organizaciones: la escuela clásica, la de relaciones humanas y la sistémica.

## **1.2 Comunicación Organizacional:**

La Comunicación Organizacional, refleja en esencia el carácter dialéctico, flexible y devela la ausencia de fundamento de algunas de las polémicas que han tenido lugar a propósito de fútiles demandas de paternidad de ideas o conceptos, o pretendidos derechos de actuación en campos separados por fronteras, en torno al objeto de estudio.

Contemporáneamente se vincula a ese proceso de construcción de símbolos, de significados, un objetivo último: la imagen de la entidad, imagen global como algún autor la llama Sumum integrador de todo lo que hace, cree, piensa y dice la entidad.

Según el investigador Edgar Schein: La eficiencia de toda organización empresarial gira alrededor de la buena comunicación interna, la flexibilidad, la creatividad y el compromiso psicológico de todos sus miembros.

Bajo este concepto se definen todos los procesos que deben estar influyendo en las organizaciones para el desarrollo de sus diferentes funciones. Defendiendo el concepto dado por la investigadora Irene Trilles en su Tesis Doctoral, al definir la comunicación organizacional como “un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos entre los públicos de la organización abierta al entorno y en constante cambio y evolución, puede inferirse la importancia que presenta la coherencia e interrelación entre comunicación interna y externa para el adecuado desarrollo de la organización”.

Resulta por ello pertinente, en el marco teórico de esta tesis, hacer una breve exposición sobre algunos de los presupuestos teóricos de los estudios de comunicación, que si bien como tendencia abordan la comunicación mediática, pueden ilustrar referencias posteriores desde modelos de comunicación organizacional.

Varios autores han intentado ofrecer sus percepciones para marcar los límites de esta disciplina relativamente nueva. Redding y Sanborn (1964) definen a la comunicación organizacional como el hecho de enviar y recibir informaciones dentro del marco de una compleja organización. Su percepción del campo incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerenciales sindicales, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir) y los programas de evaluación de las comunicaciones<sup>7</sup>. Daniel Katz y Robert Kahn (1966) perciben a la comunicación organizacional como el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes consentidos), dentro del marco de la organización Katz y Kahn definen a las organizaciones como sistemas abiertos<sup>8</sup>. Zelko y Dance (1965) se interesan principalmente por las “habilidades” de comunicación que se dan en las profesiones (dar conferencias, escuchar, entrevistar, asesorar, vender, persuadir, etc.). Perciben a la comunicación organizacional como interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes, horizontales) y las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas, publicidad).

Thayer (1968), basándose en el método general de los sistemas de la comunicación define a la comunicación organizacional como: “aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización”<sup>9</sup>.

Greenbaum (1971, 1972) percibe el campo de la comunicación organizacional incluyendo el flujo de comunicaciones formales e informales dentro de la organización, pero prefiere separar las comunicaciones internas y las externas, considerando el papel de la comunicación como la coordinación de actividades que contribuyen a la solución de los problemas y al cumplimiento de los objetivos. También Witkin y Stephens (1972), definen al sistema de comunicación como aquellas interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación y que sirven a los propósitos de la organización. Haney (1973) define este término como la coordinación por medio de la comunicación de cierto número de personas que están interdependientemente relacionadas<sup>10</sup>.

Todos estos conceptos, de forma global, definen el concepto integrado por todos los elementos que deben influir en la Comunicación Organizacional, de manera que los autores de este trabajo defienden las ideas de que, toda organización está conformada por públicos internos y externos, quienes producen los mensajes y flujos de comunicación que sirven para una adecuada comunicación interpersonal entre las diferentes áreas de una organización, para lograr un mejor desempeño de todas sus funciones y acciones. La cultura organizacional, uno de los temas que están presentes en los procesos comunicativos, son emitidos por el investigador Edgar Schein (1987), uno de los más estudiosos de la cultura organizacional, la define como el conjunto de presunciones básicas que comparten los miembros de una empresa<sup>11</sup>.

Por tanto, las definiciones y percepciones antes señaladas evidencian que, el significado del término comunicación organizacional varía en correspondencia con el criterio y punto de vista de cada autor, sin embargo, en todos los casos pueden establecerse tres aspectos en común:

1. La Comunicación Organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia la medio ambiente.
2. La Comunicación Organizacional implica mensajes, sus flujos, su propósito, su dirección y el medio empleado.
3. La Comunicación Organizacional implica las interrelaciones interpersonales, actitudes, sentimientos, sus relaciones y habilidades.

La comunicación en las organizaciones deben entenderse más allá de un proceso de intercambio de información, o un simple medio de influencia, sino como un proceso social de integración sobre la base del cual se forma una conciencia organizacional que marca una identidad corporativa, es decir, una cultura y forma de hacer para la organización que incide

decisivamente en la calidad del producto – servicio que elabora, gracias a una mejor y directa participación de los trabajadores en la creación del valor para los clientes.

En resumen, la autora de esta trabajo acepta el criterio y definición dada por Goldhaber quien define la comunicación organizacional como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, que incluye cuatro aspectos claves que son los mensajes, la red, interdependencia y relaciones<sup>12</sup>.

### **1.2.1 Comunicación Interna.**

El concepto de la posibilidad de entender la comunicación dentro de una organización donde los públicos, tanto internos como externos, tienen la posibilidad de comunicarse mejor, de interrelacionarse entre sí para lograr el desempeño de las actividades o acciones de la organización.

Sin embargo, la comunicación es mucho más que el proceso mediante el cual se transmiten mensajes; es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. Es un modo de acción, de interacción entre personas, grupos personalizados y colectividades sociales, que forman “comunidades”<sup>13</sup>.

La comunicación se encuentra en la base de la formación de la subjetividad en sus diferentes niveles de existencia: individual, grupal, organizacional, comunitario, macro social. Cada persona interpreta un evento de manera diferente y selecciona los estímulos más compartibles con su aprendizaje, personalidad y perspectivas. Por esta razón, David K. Berlo manifestó que los significados están en las personas y no en los mensajes. Es decir, que las palabras no tienen significados por sí mismas, sino que estos le son asignados por las personas. La comunicación ha de estar relacionada con los procesos y creaciones más cotidianas, en las organizaciones parece mucho más amenazada en su expresión.

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

Para la propuesta de Manual de Gestión de Comunicación Interna que el presente trabajo aborda, adquiere especial significación el enfoque de comunicación desde la cultura que aporta Martín Barbero “.... Comunicar es hacer posible que unos hombres se reconozcan en otros hombres y ellos en doble sentido; les reconozcan el derecho a pensar y vivir directamente y se reconozcan como hombres en esa diferencia. Eso es lo que implica y lo que significa pensar la comunicación desde la cultura”<sup>14</sup>.

Para que haya comunicación es necesario que haya un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común, de significados compartidos; no existen dos individuos con experiencias idénticas. Los grandes fracasos de la comunicación se deben a suposiciones erróneas de los comunicantes, respecto al significado de un símbolo. Los significados son relativos y se abren a la interpretación subjetiva.

Como es posible apreciar, estas concepciones que llegan desde los aportes teóricos de la comunicación organizacional, no contradice los principios que deben mantener una organización que orienta y coordina acciones comunicacionales. La esencia misma de su razón de ser transformadora, los obliga a establecer relaciones comunicativas en correspondencia con los principios que promueve.

La comunicación se materializa en ámbitos diversos: comunicación interna y comunicación externa, para referirse a los más tradicionales, aunque existen autores que cuestionan tales límites porque en la actualidad, en este mundo que vivimos dicen ellos, ¿dónde queda adentro y dónde afuera? Todos estamos afuera y adentro a la vez, polémica interesante pero un poco bizantina, porque todos saben a qué se refieren cuando se habla de comunicación interna y externa<sup>15</sup>.

Los autores defienden el criterio de que, para que una organización pueda proyectarse mucho mejor con sus públicos externos, que en este caso sería la comunicación externa, tiene que tener muy bien definida cómo va a proyectarse en su público interno, para así poder tener fortalecidos todos los elementos por los que está compuesta una organización, es decir, la comunicación interna en una empresa es lo primero que se debe diagnosticar en pos de saber cómo se encuentran las relaciones interpersonales, los flujos de comunicación, la cultura

organizacional, de forma general, para poder fortalecer todos los desvíos posibles y poder mostrar un sentimiento de pertenencia que defienda los valores compartidos de cada empresa y poder emitir una comunicación externa con una buena imagen a los públicos externos. Por lo antes expuesto esta tesis propondrá un estudio preliminar sobre la Comunicación Interna en la organización, por lo que se expondrán a continuación algunos criterios de autores.

### **1.2.2 Redes o canales de comunicación.**

La comunicación interna está representada en los trabajadores o público interno de una organización y son sus públicos internos los que toman parte en todos los procesos comunicativos.

Cuando los flujos o mensajes de comunicación se realizan dentro de las vías oficiales establecidas en la organización, se puede plantear que se encuentra ante la comunicación formal. La misma se constituye de tres niveles: ascendente, descendente y horizontal.

Se caracterizan como flujo ascendente los mensajes que fluyen hacia los directivos, de empleados a superiores. El mismo permite conocer las opiniones, inquietudes y necesidades de los trabajadores, así como formular preguntas. El flujo ascendente permite conocer el nivel de recepción de instrucciones, además permite conocer los problemas, dificultades o ruidos en la comunicación y el clima organizacional.

Entre sus ventajas se encuentran los aportes en la toma de decisiones a partir de consensos, conocimiento de público interno y la eficiencia de la retroalimentación, es sin dudas una fuente valiosa de información.

Una de las dificultades que presenta es la poca transparencia del flujo ascendente, lo que ocasiona modificaciones y tergiversa el sentido y la utilidad de la información emitida por los niveles más altos de la organización.

Cuando la comunicación se establece entre niveles similares, dígase entre áreas de la organización, se produce la comunicación horizontal. Esta tiene la capacidad de coordinar con rapidez las tareas en las que se implican más de un área de la organización. En las empresas donde se aprecia una rigidez en este flujo, se observan problemas de comunicación entre las

áreas y es demostrado que, con el puente de Farol, los niveles similares establecen contacto directo sin la autorización de niveles superiores, favoreciendo velocidad y operatividad.

Katz y Kahn (1979) identifican cinco tipos de comunicaciones descendentes. Se conoce como flujo de comunicación descendente los mensajes que fluyen de niveles superiores a intermedios y a la base. En este se explica de forma razonada las orientaciones y tareas, donde se buscan objetivos integradores. Además, orientan los procedimientos y prácticas relacionadas con políticas, normas y regulaciones.

Este flujo presenta dificultades en su desarrollo, con énfasis en la sobrevaloración de la comunicación interna, sin búsqueda de retroalimentación. Puede apreciarse sobresaturación de mensajes y el uso en momentos no adecuados, con mucha antelación o mucha premura.

Existe un flujo más contemporáneo, pero a su vez menos generalizado, es el flujo transversal, el cual se establece en todos los sentidos y desde todos los niveles. Este favorece la implicación de todos los integrantes de la organización, facilitando a partir de consejos, la toma de decisiones. Se ha puesto en práctica a través de círculos de calidad y equipos especiales de análisis; algunas empresas lo implementan mediante la formación de grupos multidisciplinarios. Entre sus ventajas, Goldhaber señala la rapidez de los mensajes de este tipo de comunicación.

La solución de los problemas y deficiencias internas de la empresa hace 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 en la solución de los mismos.

Con la implantación del Sistema de Comunicación Interna se promueve la participación, integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional. De esta forma, cobre sentido el ejercicio de funciones y se reconocen las capacidades grupales e individuales de los trabajadores. Conociendo las expectativas, intereses, motivaciones y aspiraciones, se puede fundamentar la comunicación interna sobre bases sólidas, que posibilitarán el fortalecimiento del sistema de comunicación.

### 1.3 Gestión de comunicación.

Una propuesta de modelo de gestión de comunicación debería reunir dos principios fundamentales, por una parte, la concepción de la comunicación como proceso de construcción de significados compartidos, dado por Irene Trilles en su tesis doctoral y, por otra parte, el enfoque de interacción entre las partes tanto interna como externamente que la perspectiva sistémica propone. Ambas concepciones, lejos de estar en contradicción, se complementan por así decir; una, a partir del énfasis en lo simbólico cultural – en cuya construcción el entorno interno y el externo están presentes -, y la otra, a partir de la interrelación con el entorno, que se produce mediante la construcción y el intercambio de símbolos a diferentes niveles, desde lo más general, relativo a concepción del mundo y la sociedad, hasta lo más particular, referido al micro universo organizacional.

Los procesos comunicativos en las empresas e instituciones constituyen la esencia de la actividad organizada y el proceso básico del que otras funciones se derivan, como reconocen numerosos especialistas de esta materia; y sin que esto conduzca a identificar a todos los procesos organizacionales como procesos centrados en la comunicación, la gestión de comunicación e imagen “se ha convertido por su transversalidad en un principio de gestión empresarial ya que nada como la imagen y la reputación corporativas, excepto los resultados económicos, resumen con tanta fidelidad la eficacia de una gestión” (Villafañe, 1999).

La gestión de comunicación es compleja porque requiere de atención, de tratamiento, de prioridad, de estudio, planificación y evaluación. La organización de estos procesos requiere, en primer lugar, la claridad en torno al concepto **comunicación**, su importancia y la implementación de un sistema que integre su estudio, planificación, control y evaluación en función de objetivos de imagen global, de la entidad como un todo.

Entre los autores que se destacan por propuestas de modelos de gestión se encuentra Gerald M. Goldhaber (Goldhaber, M. G, 1984), autor norteamericano que sustenta la necesidad del equilibrio entre flujos y tipos de mensajes. Realiza un estudio pormenorizado de estos elementos y propone una minuciosa tipología que ayuda considerablemente a la profundización de estos aspectos, pero se queda en un plano más bien teórico y no concreta demasiado su propuesta.

El Sistema de Gestión de Comunicación diseñado por el investigador español Justo Villafañe, es una de las más sólidas y coherentes aproximaciones al tema, para ello se apoya en los que denomina gestión de imagen, que concibe la gestión de comunicación corporativa, como una actividad cuyo objeto es el control de la imagen a través de una práctica comunicativa integral y programada. (Villafañe, 1999)

La organización basa sus modos de hacer, su razón de vivir, en su entidad, luego es una especie de iceberg donde se afinsa todo el resto. La entidad se expresa entonces en su accionar, su hacer, pero ese accionar se lleva a cabo de un determinado modo que es la que la singulariza y la hace diferente y en esta diferencia está la clave para su posicionamiento, el cual se logra a través de la acción y lo que logra la empresa es la comunicación.

Finalmente los que abogan por la integración de los procesos comunicativos mediante un enfoque sinérgico que posibilite la eficiencia de la comunicación y el ahorro de recursos sostienen que la parte no puede pensar por el todo, por ende, ninguna de las áreas de la empresa podrá dirigir a las restantes y por ello se requiere de una figura que coordine la interdependencia, figura que surge a finales de la década del 70 con la denominación de Director de Comunicación, acuñado en Francia con el nombre de DirCom, que al decir de Joan Costa, ha de fungir como una suerte de director de orquesta que debe contar, no solo con las facultades de interpretación y conducción, sino además debe poseer alto nivel de creatividad y sentido estratégico.

En el entorno empresarial cubano el término Comunicación Organizacional es relativamente desconocido en cuanto a su significado, pero por sus valiosos aportes debe ser estudiado y aplicado en correspondencia con el desarrollo tecnológico alcanzado en el país. Se trata entonces, de fortalecer la actividad de comunicación, todavía deprimida, subvalorada, fruto de la espontaneidad y la improvisación, en muchos casos víctima de la ineficiencia y la falta de calidad que resultan de la desinformación, de la no planificación. Se trataría de crear la orquesta, pero no se cuenta con suficientes instrumentos, no se pueden interpretar sinfonías porque no se cuenta con suficiente información, ni competencias profesionales creadas. Se trataría de informar a los que toman las decisiones en torno a la importancia de la comunicación, de lograr mayor capacitación en el tema, pero no solo a los que trabajan en las organizaciones de los procesos comunicativos, sino también a los directores, a los que toman las decisiones que posibilitan o no una adecuada gestión de comunicación.

Sin embargo, el desarrollo insuficiente de algunas empresas e instituciones, tanto en su dimensión estratégica como operativa, obliga a la utilización de metodologías más abarcadoras, cuyo diagnóstico permita reconocer los conceptos y atributos de identidad en aquellas entidades que carecen de estrategias y programas de comunicación debidamente elaborados.

El diagnóstico y sus posibilidades de efectividad están vinculados estrechamente con los métodos para reestructurar o revitalizar las empresas y estos a su vez con los principios de una gerencia estratégica moderna en un proceso de perfeccionamiento o redimensionamiento en pos de la eficiencia y la competitividad.

Para la creación de la armonía comunicativa es imprescindible la coordinación de la interacción a fin de lograr un lenguaje común y organizado en todas las áreas que interactúan con la comunicación y en el que estén presentes la comunicación interna, el marketing, las relaciones públicas, la publicidad y la propaganda.

La autora de este trabajo reconoce que en Cuba tal situación puede convertirse en una oportunidad única. La Identidad es rica en una serie de aspectos que marcan la diferencia en la singularidad, en los valores de la cultura, en la propia concepción del mundo, en la alta preparación de las personas y estas diferencias deben convertirse en fuente nutricia de los valores de identidad y cultura de las empresas, que pueden ser aplicados tanto en las de turismo como en el resto, aprovechando las fortalezas que pueden contribuir a un buen posicionamiento.

#### **1.4 La Comunicación dentro del Perfeccionamiento Empresarial.**

Para que se tenga una idea, el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cuenta con 360 aspectos, de los cuales 203 están estrechamente relacionados con la comunicación, como puede apreciarse representa el 56% del total, cifra considerable para desarrollar un excelente Sistema de Comunicación.

Si se piensa en el Perfeccionamiento Empresarial, cuya sustentación descansa en el ser humano, resulta obvio que, en la medida en que este se motive e implique más en el logro de los objetivos de la organización, identificándolos con sus objetivos personales, aumentará la

eficiencia, la eficacia y la calidad de nuestras empresas y para ello es necesario considerar a la comunicación como parte del sistema.

Entre 1989 y 1993, fundamentalmente después del desplome de la URSS y la desaparición del socialismo en Europa, en Cuba se experimentó una caída abrupta de sus principales indicadores económicos, todo esto unido a la hostilidad constante, la agresión y el bloqueo despiadado de los Estados Unidos, convertido de hecho en una verdadera guerra económica, presentan en los últimos años un escenario adverso para el país.

Se planteó la necesidad de buscar una serie de transformaciones entre el equilibrio y la preservación de los principios de equidad social y la apertura económica. Entre las transformaciones llevadas a cabo se destaca el inicio en 1998 del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, el cual debe marcar la etapa de consolidación del proceso de recuperación de nuestra economía y deberá sentar bases definitivas para el desarrollo del país<sup>21</sup>, y donde la variable tecnológica resulta una herramienta indispensable para el logro de tales objetivos.

Por su alcance es, en esencia, un proceso de cambio que se manifiesta en las nuevas facultades concedidas a las empresas y sus órganos superiores de dirección empresarial y en la renovación de políticas y procedimientos de acción, por lo que la participación de los implicados en este cambio resulta requisito indispensable para la creación de la responsabilidad colectiva por el éxito del proceso.

De ahí que el perfeccionamiento empresarial sea un proceso complejo que comprende muchas aristas y puede ser enfocado desde diferentes puntos de vista y subsistemas (organización, métodos y estilos de dirección, económico financiera, recursos humanos, producción, etc.). Sin embargo, hay un factor común que relaciona, cohesiona y mueve todos sus subsistemas, sin el cual no es posible lograr esa participación, ni responsabilidad colectiva: la comunicación.

La comunicación es el sistema que posibilita la construcción de significados compartidos mediante la interacción en función de objetivos comunes y, con ello, el aumento de motivación y participación de los públicos, así como la formación de hábitos de autodisciplina y exigencia en las empresas. Todos estos son elementos básicos para la implantación del perfeccionamiento empresarial.

Ha sido la propia realidad lo que ha ido imponiendo una nueva manera de concebir la comunicación al considerarla como integrante de los activos intangibles de empresas e instituciones como vector de competitividad y promotor de calidad, eficiencia y participación (Villafañe, 2000). Este enfoque conduce a la reflexión sobre la utilidad de su aporte en procesos como los que se desarrollan en este momento en el país, orientados al perfeccionamiento de la economía, a la búsqueda de eficiencia, calidad y al enriquecimiento de la vida espiritual.

En todos los subsistemas del perfeccionamiento empresarial está presente la comunicación, para solo señalar algunos, ¿cómo aplicar mejores métodos y estilos de dirección o implantar una gestión de calidad y formas avanzadas de organización y normación del trabajo si no es con el concurso de la comunicación?, ¿cómo diseñar nuevas políticas laborales y salariales, de información interna, atención al hombre y de mercadotecnia, si no se tiene en cuenta la gestión de comunicación?.

A pesar de los problemas que existen, en la actualidad es totalmente diferente, la organización básica (empresa estatal socialista), vislumbra competitivamente, tanto como lo demande su misión, así como lo exija su entorno.

El perfeccionamiento empresarial es aquel proceso de transformaciones que se está llevando a cabo en el sistema de dirección y gestión empresarial cubano, que tiene como objetivo lograr la máxima eficacia y eficiencia en la gestión de la empresa estatal, que incremente su competitividad, para lo cual debe estimular el desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de jefes y trabajadores.

En el país al finalizar el 2008 existía un total de empresas, de ellas aplican el perfeccionamiento empresarial.

Es imprescindible realizar una planificación empresarial excelente como herramienta para el trabajo, necesitándose además que las empresas en perfeccionamiento sean un ejemplo, una vanguardia en la batalla por el desarrollo económico del país.

El perfeccionamiento empresarial en el turismo comienza en 1998 con la Cadena ISLAZUL, donde se inició el diagnóstico, pero en el transcurso de su aplicación fue detenido por causas de desconocimiento en cuanto a posibilidad existente para ingresar en dicho sistema. De esta

misma forma transcurrió en TRANSTUR, PALMARES, RUMBOS, entre otros, empresas que pasaron por un proceso de reorganización en el año 2004. El hotel Jagua, perteneciente al Grupo Hotelero Gran Caribe, logra su inclusión en el perfeccionamiento empresarial en el 2007.

La autora de este trabajo valora la situación actual del sistema de perfeccionamiento en el sector turístico que ha sido afectado por los diferentes reordenamientos que se han llevado a cabo en los últimos años, donde juega un papel importante el entendimiento y comprensión de la comunicación y lo importante que es para la organización.

### **1.5 Manual de Comunicación Interna.**

Según Justo Villafañe, el manual es el instrumento específico para la gestión profesional de comunicación en las organizaciones, configura su personalidad corporativa y es también una declaración expresa de la política comunicativa. El Manual de Gestión de Comunicación, en cuanto a su diseño, debe permitir su actualización permanente, contiene las normas que regulan la práctica comunicativa desde el punto de vista conceptual, formal y funcional para que se logre transmitir una imagen a través de la comunicación; cumple con diversas funciones, entre las cuales se destacan la formalización de la política de comunicación e imagen de una organización, el afianzamiento de un estilo propio, la organización de la comunicación y la normalización de la práctica comunicativa<sup>22</sup>.

La doctora Irene Trilles propone para el entorno cubano en el Manual de Gestión de Comunicación establecer primeramente las políticas y objetivos de comunicación; el establecimiento de públicos priorizados, así como los canales y emisores; las funciones por áreas de comunicación; los planes de acción con objetivos por tipo de público y las acciones a realizar para cada público. Este será el diseño a seguir por los autores de esta investigación.

La función principal del Manual de Gestión de Comunicación Interna es garantizar el establecimiento de buenas relaciones entre sus trabajadores, a todos los niveles de la estructura y procesos implantados en la empresa por medio de la circulación de mensajes (ida y vuelta) que se originan a través de los diversos canales de comunicación con el objetivo de proveer el intercambio de ideas y con ello garantizar la unión y motivación para alcanzar las metas establecidas por la organización.

## **Diseño del Manual de Gestión de la Comunicación Interna para el Hotel Jagua**

---

El Manual de Comunicación Interna de la empresa debe asegurar el desarrollo de una cultura organizacional alineada con el sistema de valores que se implanta en la empresa e incidir en el incremento de la motivación y el desarrollo del sentimiento de pertenencia de los trabajadores; el compromiso generará altos rendimientos, además de hacer más eficaz y humana la actividad de la empresa.

Es imprescindible lograr con la palabra (oral o escrita) una explicación clara, con los detalles necesarios, despojada de tecnicismos, que logren convocar a cada hombre y mujer a la solución de estos problemas y al cumplimiento exitoso de las medidas para su erradicación definitiva.

El Sistema de Comunicación Empresarial representado en el Manual de Comunicación implica la permanente interacción entre los trabajadores y la dirección, a fin de lograr un intercambio de ideas que logre un mejor desempeño y por tanto mayor eficacia y eficiencia en la gestión.

Además, este Manual promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobran sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades grupales e individuales de los trabajadores, para ello es imprescindible estudiar y conocer de los trabajadores y dirigentes sus expectativas, motivaciones, intereses y aspiraciones, a fin de que el trabajo de comunicación esté fundamentado sobre bases sólidas y no sobre criterios prejuiciados y preestablecidos.

Singular importancia reviste el Manual de Comunicación de la empresa con un enfoque dirigido a la comunicación interna, el que deberá permitir el establecimiento de relaciones de dirección participativa, el conocimiento por parte de los trabajadores principales de la misión, valores y objetivos a alcanzar por la empresa, permitiéndole a la dirección conocer los criterios, opiniones y propuestas de los trabajadores en beneficio de la gestión, la mejora de las condiciones de trabajo, seguridad y salud, control interno y la eficiencia, entre otros aspectos.

La propuesta del Manual de Gestión de Comunicación Interna Empresarial posee un alto valor estratégico ya que la comunicación puede ser utilizada como una herramienta de dirección que contribuya a solucionar los problemas internos con la participación activa de los directivos y trabajadores y. a su vez, satisfacer sus necesidades; es decir, mejorar las condiciones de

trabajo, salud, control interno y alcanzar la eficiencia en todos los procesos que se llevan a cabo en la organización.

Para lograr el éxito del Manual de Comunicación, la empresa u organización superior de dirección, como antesala al diseño e implementación del Sistema de Comunicación, deberá efectuar un diagnóstico que permita conocer, entre otros aspectos, los siguientes:

- Conceptos de comunicación que se manejan en la empresa.
- Naturaleza de los procesos de comunicación, canales más usados.
- Relevancia y funciones de la comunicación.
- Criterio sobre la retroalimentación y la participación en la dirección por los trabajadores.
- Significación de los espacios de retroalimentación, según los trabajadores.
- Flujos y canales de comunicación existentes.
- Tipos de mensajes más frecuentes.
- Sistema de comunicación formal e informal.
- Grado de aplicación de la cultura empresarial y clima organizacional.
- Grado de implicación de los trabajadores con la organización superior de dirección y sentido de pertenencia.

El Manual de Gestión de Comunicación Interna comprende las siguientes partes:

- 📌 Introducción al Manual.
- 📌 Plan estratégico que contiene las políticas y objetivos.
- 📌 Plan de Comunicación Interna, donde se reflejan la misión, visión y orientaciones estratégicas.
- 📌 Se caracteriza la organización definiendo su público interno y canales de comunicación.
- 📌 La Dirección de Comunicación (DIRCOM). Misión y funciones, campos de acción, organigrama e instrumentos de Gestión de la Comunicación Interna.
- 📌 Determinación del Mapa de Público y su coeficiente de comunicación necesaria.

El coeficiente de comunicación necesaria (Cn), como su propia denominación indica, expresa la prioridad comunicativa de cada uno de los públicos, la cantidad de comunicación que necesita cada público de acuerdo a la importancia que tiene para la institución. El valor del coeficiente Cn hay que tomarlo en un sentido relativo, como orientación de la atención que determinado público requiere por parte de la DIRCOM de la empresa Hotel Jagua.

Para lograr el éxito de un Manual se requiere asegurar, en primer lugar, la capacitación del capital humano encargado de dirigir el proceso de comunicación en cada nivel de dirección y a su vez habrá que asegurar los recursos materiales, tecnológicos y financieros necesarios para desarrollar las actividades de comunicación dirigidas al público interno y externo.

### 1.6 Justificación de la metodología empleada.

La metodología seleccionada para la investigación es la cuanti – cualitativa ya que propone un análisis cuantitativo de los resultados obtenidos por las técnicas aplicadas y obtener las nuevas cualidades a tomar en consideración por la empresa.

El muestreo se realizó a través de un procedimiento probabilística en el cual la población objeto de análisis fue seleccionada de forma aleatoria, es decir, al azar. En este caso fue conveniente hacerlo de forma estratificada, dividiendo los grupos o estratos y, a cada uno, considerándolo una población independiente. De esta forma se logró obtener la representatividad en la muestra. La muestra seleccionada fue en los públicos internos distribuida por las diferentes áreas con una representatividad de más de la mitad de los trabajadores y a la totalidad de sus directivos.

#### 1.6.1 Métodos y técnicas de investigación aplicadas.

##### **Métodos y técnicas:**

Se combinan métodos cuantitativos y cualitativos y serán medidas las variables a estudiar mediante la aplicación de uno o varios instrumentos. Dentro de los métodos y técnicas de investigación a emplear están:

##### **Métodos teóricos:**

**Histórico – Lógico:** Se parte de la evolución histórica, tanto de los conceptos teóricos utilizados en el Capítulo I, así como de la caracterización realizada al Hotel Jagua con un enfoque coherente, teniendo en cuenta la lógica del diseño metodológico de la investigación.

**Análisis – Síntesis:** Está presente en el desarrollo de la tesis, al expresar los aspectos generales del diagnóstico y los resultados finales de la investigación.

##### **Bibliográfica o documental:**

## **Diseño del Manual de Gestión de la Comunicación Interna para el Hotel Jagua**

---

Consiste la búsqueda en los documentos que constituye el registro de algún acontecimiento escrito o audiovisual.

Ha sido utilizada en el marco teórico para la sistematización de información en torno al objeto de estudio. Además, permitió obtener información oficial de los resultados de trabajo de la empresa, proporcionando la consulta de manuales y políticas, así como documentos importantes.

### **Entrevistas:**

“Como técnica de obtención de información constituye una fuente de significado. Permite describir e interpretar aspectos de la realidad que no son directamente observables, tales como: los sentimientos, impresiones, intenciones o pensamientos, así como acontecimientos del pasado que solo permanecen en la mente de los sujetos”. (Patton, 1987).

El objetivo en la utilización de este método fue la búsqueda de información que permitiera profundizar en el nivel de conocimiento de los entrevistados sobre el tema y su manera de llevar a la práctica en la empresa.

Las entrevistas fueron realizadas al Director General y directivos por áreas. En el caso de las entrevistas debido a la necesidad de ampliar la información referente al fenómeno objeto de estudio, se usaron las preguntas abiertas y cerradas.

### **Observación interna o participante:**

“Es una forma consciente y sistemática de compartir, en todo lo que le permiten las circunstancias, las actividades de la vida y, en ocasiones, los intereses y afectos de un grupo de personas. Su propósito es la obtención de datos acerca de la conducta, a través de un contacto directo y en términos de situaciones específicas, en las cuales sea mínima la distorsión producida en los resultados a causa del efecto del investigador como agente exterior”. (Kluckholm 1940).

También denominada etnografía, fue aplicada a los trabajadores de forma general, es utilizada para obtener información acerca de la cultura, ideas y creencias y para descubrir las pautas de conducta y comportamiento del propio lugar donde se desarrollan los observados. Fue

imprescindible su presencia a la hora de complementar información que sirviera para el proceso de triangulación de resultados e interpretación durante la aplicación de las técnicas.

**Encuesta:**

Se aplicó esta técnica a grupos de trabajadores por las diferentes áreas, para buscar tendencias generales en cuanto a las ideas y prácticas comunicacionales desde su perspectiva y cómo método de obtención de información primaria basado en el planteamiento de preguntas cerradas y abiertas, a fin de contrastar las respuestas de unas y otras y poder ampliar en algunas de ellas. Las preguntas fueron dirigidas a un determinado número de personas que constituyen el núcleo principal de la muestra para conocer acerca de conocimientos, opiniones, actitudes y motivos de conducta.

---

## Capítulo II: Caracterización y Diagnóstico de la empresa.

### 2.1 Caracterización de la empresa y su público interno.

Situada al extremo sur de la ciudad, se encuentra la zona de Tureira, nombre dado por nuestros aborígenes, para significar una “cosa bella, luciente, hermosa”, al enclave urbano que se desarrolló desde mediados del siglo XIX y que posteriormente se ha extendido a todo el reparto residencial, conocido como Punta Gorda, el que desde sus inicios constituyó un sitio de veraneo y esparcimiento alejado del centro urbano, conformado por elegantes viviendas de madera, utilizadas mayoritariamente en temporadas de verano, aunque también existieron residentes permanentes.

Este privilegiado rincón de la geografía cienfueguera fue adquiriendo paulatinamente una imagen cualificada por el conjunto arquitectónico que se iba conformando, a partir de las posibilidades económicas de la burguesía local que podía permitirse el lujo de encargarse de viviendas a Nueva Orleans e insertarlas en este paradisíaco y exclusivo entorno, moldeado por la combinación del mar y una exuberante vegetación adaptada al litoral. Por otra parte, el área se vio favorecida y reconocida por la presencia de Villa Amparo, propiedad del español Celestino Caces Carbonell, construida entre 1890 y 1895, hacia el norte del caserío inicial. Este edificio de dos niveles y estilo ecléctico, constituyó la parte inicial de la llamada quinta morisca, testimonio de la mezcla de estilos que se avecinaba con el siglo XX en el país.

En sus jardines se levanta desde 1892 el fortín Amparo, construcción militar destinada a demostrar que los vecinos de Punta Gorda, no participarían en la contienda militar independentista que desde 1868 mantuvieron Cuba y España.

En Diciembre de 1906 la propiedad es adquirida por el asturiano Acisclo del Valle Blanco, rico comerciante establecido en la localidad cuya fortuna, proveniente de sus ingenios y la comercialización especulativa del azúcar, le permitieron la ampliación del inmueble entre 1913 y 1917, por obra de los arquitectos Pablo Donato Carbonell y Alfredo Colli, quienes lograron una imagen de esplendor y monumentalidad que lo ha hecho trascender hasta la actualidad, como Palacio de Valle, conjunto resultante de múltiples estilos históricos bellamente combinados en un entorno marítimo, rodeado de jardines y una nueva fachada hacia el amplio patio- circunscrito entonces por una verja metálica de incuestionables valores artísticos -que define su imagen más conocida, resaltada por su logrado tratamiento plástico, los materiales empleados y las tres torres que la coronan identificadas como la

fuerza, el amor y la religión. Este elegante palacete se convierte por derecho propio en un símbolo identitario de la ciudad de Cienfuegos. Su propietario fallece en 1919 y la familia se traslada a España; mientras el inmueble aguardó su refuncionalización durante más de 30 años.

La visita a Cienfuegos el 6 de Enero de 1952, se analiza específicamente el Palacio de Valle y su entorno de forma integral, con vista a su utilización en la ampliación del programa de turismo nacional. Se reconocen las condiciones excepcionales en cuanto a ubicación y factibilidad económica del territorio de Punta Gorda y específicamente del área que ocupa el Palacio de Valle para la construcción de una instalación hotelera con casino y se realizan los trámites correspondientes con la viuda e hijos de Acisclo del Valle, radicados en España, para la creación e incorporación de sus propiedades a la naciente compañía, bajo la forma de una sociedad anónima con el nombre de “Fomento y Turismo de Cienfuegos, S.A.” la que queda constituida en Cienfuegos el 10 de Octubre de 1956, con un capital de 1’000.000 pesos.

Dentro de los propósitos del complejo turístico que se desarrollaría en Cienfuegos, estaba convertir el singular y atractivo Palacio de Valle en un área recreativa, fundamentalmente un gran casino de juegos, con una confortable y moderna instalación hotelera anexa que formara parte del conjunto, para garantizar el alojamiento de los turistas, procedentes en su mayoría de los Estados Unidos.

El proyecto de la instalación turística con casino, se encargó a la entidad proyectista “Arquitectos Cañas Abril & Nepomechie” (Eduardo Cañas Abril y Nujim Nepomechie) de La Habana, la que concluyó la documentación técnica y su entrega el 12 de Noviembre de 1956, firmada por Arq. Eduardo Cañas Abril y financiada por la Compañía “Fomento y Turismo de Cienfuegos, S.A.”.

La actividad constructiva del hotel se inicia en el año 1956, cuando comienzan a realizarse los trabajos de cimentación. Por las características topográficas de la zona se hizo necesario la hinca de pilotes de madera y la compactación del terreno con material rocoso, arena y cemento. Los trabajos de construcción no fueron continuos, debido a problemas organizativos, técnicos y de reclamos salariales por parte de los obreros; la obra se paralizó en varias ocasiones y no fue hasta el año 1957 en que se aceleró su ejecución, por la participación activa de los principales accionistas. En este propio año en el periódico La Correspondencia del 18 de abril se informa a la población que “Adelantan las obras del Motel y Hotel Jagua. A sólo 21 días del inicio en firme de las obras demoradas antes por

dificultades técnica en los terrenos, las obras realizadas en tan poco tiempo son digna de verse. Cimientos y gran parte de la cocina -comedor, sala de convenciones, refrigeradores y almacenes, galerías, etc. La cisterna tiene una capacidad de 84 mil galones, que se tiene para 6-7 días de uso el hotel. Edificio de 7 pisos cuyos trabajos se iniciarán en los últimos días del presente mes. La reconstrucción del Palacio de Valle, cambiando las partes de hierro , madera o cristal, que estuvieran en mal estado o rotas, así como los pisos, servicio eléctrico, de agua , drenaje, etc. El Sr. Arq. Eduardo Cañas Abril, arquitecto Jefe de las obras de la Unidad Turística que se construye y que permitirá la visita a Cienfuegos de grandes contingentes de turistas extranjeros, la celebración de grandes convenciones y otras ventajas para la comunidad.

El triunfo revolucionario del 1 de Enero de 1959, sorprende la construcción prácticamente terminada, faltaba el muelle que debía ubicarse en la costa oeste junto a la calle existente para la explotación de los paseos marítimos y las actividades deportivas de pesca y caza, la terminación de detalles, el revestimiento de pisos en los elevadores, la colocación de mobiliario, ambientación general, la pintura, las áreas exteriores hacia el frente de la instalación, que incluía el parqueo, la solución vial para lograr su comunicación con la Avenida Pedro Antonio Aragonés (actual Calle 37), los jardines y las áreas verdes en su conjunto.

Correspondió al nuevo gobierno revolucionario implementar la continuación y conclusión de las obras, ya que los principales inversionistas abandonaron precipitadamente el país por el cambio político que se produce y por sus fuertes vínculos con el régimen depuesto.

Las áreas verdes frente al hotel, recibieron un tratamiento especial, por su significación en cuanto a imagen visual. Las palmas plantadas se motearon de la zona próxima al aeropuerto de Cienfuegos y el framboyán azul fue enviado por la Heroína del Moncada Melba Hernández, a través de su entonces esposo Comandante Jesús Montané Oropesa. Este árbol había sido un regalo hecho en México y decidió donarlo para que se sembrase aquí, por ser el primer hotel cubano inaugurado por la Revolución triunfante.

Se descarta rápidamente la idea inicial de convertir el Palacio de Valle en un casino de juegos, por contraponerse esa actividad a los principios del naciente Estado revolucionario. Su objeto social deviene entonces en un hecho cultural al convertirse en la Escuela de Artes Plásticas “Rolando Escardó”, primera inaugurada después de 1959 en Cienfuegos, bajo la dirección del destacado escultor cienfueguero Mateo Torriente.

La premura por inaugurar el hotel Jagua se debía al compromiso existente del país, antes de 1959, de hospedar en el mismo a los participantes de la Convención Internacional del Club de Leones, que debía realizarse a fines de año, lo que sería de gran importancia para Cienfuegos; compromiso que mantuvo y que apoyó el nuevo Presidente de la República Dr. Osvaldo Dorticós Torrado, hijo distinguido de esta ciudad.

La inauguración del Hotel Jagua, nombre que adquiere definitivamente, tiene lugar el 28 de diciembre de 1959, con un banquete ofrecido a los miembros del Club de Leones de Cuba, en el marco de la celebración de la Convención Nacional de dicha institución. De forma oficial comenzó a brindar sus servicios al pueblo, el 31 de diciembre del propio año, con la posibilidad de acceso al hotel de todas las clases sociales, sin distinción de razas o status social.

Este emblemático hotel, exponente del racionalismo cubano, otorga una nueva imagen de “modernidad” a la zona de Punta Gorda, marcada por la gran influencia norteamericana y lecorbusiana de su arquitectura, lo que se traduce en su bloque central de 7 niveles, con planta libre y formas geométricas puras, en los que para evitar cualquier monotonía, se produce una elegante inflexión al centro y a la altura de la caja de elevadores; a lo que se suma su pictórica fachada que combina balcones con barandas y ventanales, que a modo de mirador, permiten al huésped abrazar con la vista, la ciudad, las montañas del Escambray y la inmensa bahía de Jagua, para quedar atrapado en ellas.

Considerado desde su apertura como uno de los mejores del país fuera de la capital, el hotel adquiere la máxima categoría en cuanto a gustos y preferencias de los foráneos y nacionales, convirtiéndose desde entonces en un símbolo de la ciudad y de la hotelería cubana.

A partir del Primero de Enero de 1999 el hotel inicia su administración compartida con el grupo hotelero francés ACCOR, y pasó a llamarse Mercure Jagua Coralia, lo que propiciaría que la cadena Gran Caribe y este grupo hotelero, elevaran su nivel en las ofertas y encaminaran su comercialización hacia un mercado superior. La necesidad de lograr mejores resultados comerciales con un mayor confort en toda la instalación, define esta nueva inversión a un costo superior a 4 millones de pesos. La misma fue llevada a cabo por empresas constructoras del Ministerio de la Construcción de la provincia. Una vez concluida la remodelación integral del hotel, su categoría alcanzaría Cuatro Estrellas, con el propósito de propiciar un turismo de mayor estancia a la altura de Cienfuegos

A partir del año 2007 se incorpora el Palacio de Valle como un Restaurante Especializado, lo que contribuiría a la categorización del hotel, abriendo un nuevo producto dentro del mismo que es el Bodegón Valle.

Con la apertura del Bodegón Valle, se rescató la cava original de la casa, donde existe actualmente una amplia variedad de vinos reconocidos, nacionales y extranjeros, completando la oferta, queso y jamón de diversos tipos; tapas; bebidas nacionales e importadas; todo con acompañamiento musical en vivo.

Cuenta con una capacidad ocupacional de 149 habitaciones de las cuales 13 son cabañas, 2 suites y 134 dobles, de ellas 14 son habitaciones matrimoniales. Cuenta con una gran variedad de ofertas gastronómicas, dentro de las que se encuentran las siguientes:

- Restaurante “Escambray” con capacidad para 180 comensales bien acomodados y una mesa buffet con comida tradicional e internacional.
- Restaurante Palacio de Valle, especializado en pescados y mariscos, con capacidad para 120 comensales.
- Bar Lobby que funciona las 24 horas del día con una variada oferta de coctelería nacional e internacional, rones, licores, y bebidas alcohólicas y no alcohólicas.
- Snack Bar que funciona como cafetería y brinda servicio hasta las 9:00 pm.
- Cabaret con un espectáculo lleno de colores y cubanía,
- Bar Terraza que funciona hasta las 11.00 pm con oferta de coctelería nacional e internacional; bebidas alcohólicas y no alcohólicas, rones y licores.
- Bar Palacio que funciona hasta las 10.00 pm con oferta de coctelería nacional e internacional; bebidas alcohólicas y no alcohólicas, rones y licores.
- Bodegón Valle que tiene una amplia gama de vinos reconocidos en el ámbito internacional, además de tapas (pan con pasta de embutidos, mariscos, etc), quesos, jamones y bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

Además, se brindan otros servicios adicionales como son alquiler de cajas de seguridad, servicio de Internet, cambio de moneda, telefonía, piscina, TV cable y una piscina que cumple las normas internacionales

Este hotel es considerado insignia dentro del territorio e ideal por sus visitantes en los servicios de alojamiento, por su higiene y conservación de los recursos materiales, así como el buen trato de los trabajadores de forma general, destacándose el buen sabor de sus comidas.

## **Misión**

Brindar servicios de excelencia de alojamiento, gastronomía y recreación con alta calidad, profesionalidad y eficacia, sobrepasando las expectativas del cliente con un equipo unido y con alto grado de pertenencia.

## **Visión**

Hotel cuatro estrellas, reconocido y preferido por todos los clientes por su estilo distintivo, dotado de una estructura organizativa flexible y dinámica, con un personal altamente profesional donde prime la excelencia y la exclusividad.

## **PRINCIPIOS QUE NOS RIGEN**

### **Respeto**

Valoramos las necesidades, ideales e individualidad de nuestros semejantes. Tratamos a nuestros trabajadores y huéspedes con justicia y dignidad.

### **Responsabilidad**

Actuamos con honestidad y profesionalismo, guiados por los más altos estándares de conducta ética. Nos responsabilizamos de todas nuestras decisiones y acciones.

### **Trabajo en equipo**

Trabajamos en equipo para el logro de metas comunes, reconocemos el impacto que causa cada contribución individual y la importancia de mantener un ambiente de trabajo que fomente la cooperación y el apoyo.

### **Delegación**

Tenemos las herramientas, entrenamiento y autoridad necesaria para sobrepasar las expectativas. Confiamos y apoyamos a los demás en la toma de decisiones conscientes y cursos de acción apropiados.

### **Valores compartidos:**

Patriotismo y moral revolucionaria

Integridad

Honestidad

Responsabilidad

Sentido de pertenencia

Cooperación

Alcance de los Objetivos y Metas

Calidad en el desempeño de labores

Estabilidad

Hospitalidad y Cortesía

Superación continua e Innovación

El capital humano con que cuenta el hotel favorece los resultados de los servicios que brinda. En estos momentos cuenta con 160 trabajadores, de ellos 70 son mujeres y 48 son mestizos y negros. Estos trabajadores se dividen en trabajadores indirectos y directos; estos últimos representan el 77% que son los que están directamente con el turista. Son directivos 13, los técnicos y especialistas son 25, obreros 38 y en los servicios 84. Pertenecen al PCC 56 y 11 son militantes de la UJC.

## **2.2 Análisis de los resultados.**

Para el análisis de los resultados del diagnóstico en la empresa Hotel Jagua, la muestra seleccionada fue de 85 trabajadores, lo cual representa un 53.1%, por lo que el margen de error es menor ya que se seleccionó más de la mitad, entre los que se encuentran directivos, cuadros medios y trabajadores.

### **Primeramente se darán a conocer los resultados de las encuestas aplicadas a trabajadores y cuadros medios (Anexo 1).**

El concepto que se manejó en la primera pregunta fue el de comunicación, en el cual el 84.6% de los trabajadores y cuadros medios se expresó según el desempeño laboral, haciendo énfasis en que la comunicación sirve para informar y dialogar. El 7.6% lo dejó en blanco. En la segunda pregunta relacionada con la manera en que el jefe se comunica con los subordinados, las opiniones predominantes fueron: 73% para informar cómo realizar mejor el trabajo y dar a conocer las políticas y regulaciones que se deben cumplir y el 26.9% para precisar el banco de problemas.

En la tercera pregunta sobre las vías y mecanismos de cómo comunicarse con los directivos predominaron:

- Cuando lo encuentran en algún sitio, el 44.2%.
- En reuniones de departamentos, el 36.5%.
- Cada vez que lo desean, el 38.4%.

En la pregunta cuatro que plantea el conocimiento de la misión y la visión de la empresa, el 46.1% expresó que no la conocen y el 38.4% expone que sí, pero en realidad tienen escaso conocimiento porque no pudieron escribir ningún fragmento de ellas; el 13.4% plantea que no se habla nada de ellas, solo el 1.9% pudo argumentar. Al decir de si la misión y la visión están en correspondencia con los objetivos de la empresa, solo el 9.6% estuvo de acuerdo; el 53.8% lo desconoce; el 28.8% dice que sí, pero no lo argumentan y el 13.4% plantea que no se habla de ello.

La pregunta cinco era identificar el grado de satisfacción en cuanto a la comunicación con los superiores en la que estuvo satisfecho el 48%; regularmente satisfecho el 28.8% e insatisfecho el 15.3%, finalmente estuvo totalmente satisfecho el 7.6%. La pregunta seis donde se debía expresar cómo le gustaría que fuera la comunicación con sus colegas, jefes y demás trabajadores de otros departamentos, el 90.3% planteó que debía ser buena y el 9.6% la dejó en blanco. La pregunta siete, que refiere cómo es la comunicación entre los compañeros de las diferentes áreas, de muy buena la describe el 42.3%, estuvo a favor de buena el 48% y el 9.6% de regular. La pregunta ocho que trata sobre la receptividad de la dirección en cuanto a las opiniones y sugerencias de los trabajadores sobre las mejoras de la productividad y calidad de los servicios, el 63.3% lo afirmó, el 67.3% dijo que sí se tiene en cuenta, mientras que el 32.6% planteó lo contrario.

La pregunta nueve que refiere que si los problemas e inquietudes que afectan a la empresa son tomados en cuenta en los Consejos de Dirección, el 55.7% plantea que sí, el 32.6% que no y el 11.5 que no saben.

La pregunta diez que trata sobre el nivel de respuesta a las inquietudes de los trabajadores, el 25% aseguró que era rápida, pero no convincente; el 21.1% rápida y convincente; lenta y no convincente 26.9% y lenta pero convincente 26.9%. La pregunta once que busca saber quiénes participan en la definición de los objetivos de trabajo, arrojó el 51.9% a favor de tomas de decisiones del Director General, los cuadros medios con el 46.1%, mientras que los trabajadores participan en la toma de decisiones en un 32.6% de los casos.

### **Resultados de la entrevista aplicada a los directivos. (Anexo 3).**

Con relación al concepto de comunicación, el 100% de los directivos entrevistados se expresó con conocimiento al respecto. En la pregunta dos, donde debían considerar la comunicación como una herramienta para el funcionamiento de la empresa, el 100% se manifestó positivamente. La pregunta tres sobre la valoración de la comunicación interna de

la empresa, teniendo en cuenta el funcionamiento de cada área de trabajo, fue evaluada de regular por el 80%, solo el Director General la evaluó de buena.

En la pregunta relacionada con canales y vías de comunicación para informar y dar soluciones a los problemas de la empresa, los espacios predominantes fueron las reuniones por departamentos y el Consejo de Dirección. En la pregunta cinco que se refiere a si existen los mecanismos para que la dirección obtenga las sugerencias de los trabajadores sobre cómo mejorar la productividad y calidad, el 80% dijo que sí y solo uno que no lo conoce. La pregunta seis en cuanto a la necesidad de mejoramiento de la comunicación interna, el 100% expresó que sí es necesario.

La pregunta siete, sobre la contribución que realiza la comunicación interna al fortalecimiento de la empresa, el 80% manifestó que contribuye de forma positiva; mientras que solo uno piensa que contribuye de forma regular. La pregunta ocho en cuanto al valor que le conceden la sistema de comunicación, el 100% planteó que era sumamente importante. En la última pregunta donde se aborda si es necesaria la opinión y participación de los trabajadores en la erradicación de los problemas, el 100% planteó que sí.

En la guía de observación, que tiene como objetivo determinar los diferentes elementos del clima interno en la organización, se tomaron en cuenta los aspectos siguientes: estados de ánimo, disposición para trabajar, nivel de información, nivel de superación profesional y técnico, nivel de participación en las actividades de la organización y relaciones interpersonales. (Anexo 4).

Con relación al estado de ánimo, los trabajadores se sienten alegres, representado en un 50.8%, mientras que el 49.1% plantea no estar ni alegres ni tristes. De muy alegres no se mostró ninguno, al igual que de triste. En la disposición para trabajar se aprecia que el 71.9% puede clasificarse como muy trabajadores, el 22.8% como trabajadores y el 5.2% entran en el grupo de ni trabajadores ni perezosos.

Los trabajadores se sienten informados en un 33.3%, ni informados ni desinformados en un 28%, muy informado el 24.5% y solo el 14% está desinformado. El nivel de capacitación es elevado, pues se observa que están muy capacitados el 85.9%, capacitado el 10.5% y solo el 3.5% poco capacitado, lo cual significa que existe la orientación hacia la superación de los trabajadores.

En cuanto al nivel de participación el 22.8% se aprecia muy participativo, poco participativo en las diferentes actividades el 33.3% y participan el 43.8%. Las relaciones interpersonales de estrecha colaboración se enmarcan en el 36.8%, de respeto mutuo el 40.3%; de distancia el 19.2% y por último con escaso predominio de la discrepancia el 7%.

### 2.3 Resultados del diagnóstico.

Como se ha visto anteriormente se han considerado como integrantes de la unidad de análisis a los trabajadores de la empresa Hotel Jagua. Por ello, en este epígrafe se presentarán los resultados de cada uno de los instrumentos de los métodos cuantitativos como cualitativos aplicados; instrumentos capaces de abarcar integralmente nuestro objeto de estudio. La Gestión de Comunicación, tomando como punto de partida los principios del Sistema de Gestión de Comunicación Empresarial, permitió una mejor aproximación desde el punto de vista empírico a la situación real que presenta el mismo, en la correspondiente unidad de análisis.

Estos instrumentos recogen la percepción de los encuestados en cuanto a temas tales como: comunicación, análisis situacional de la realidad, clima interno, cultura organizacional, nivel de información y de participación, que son dimensiones de la variable gestión de comunicación.

El **concepto de comunicación** que se manejó en la empresa fue en su mayoría relacionado con la información que se transmite. Atribuyeron también las buenas relaciones laborales como un elemento de la comunicación. Con respecto a los mensajes son principalmente de tarea, relativos a los servicios que tienen gran importancia, las normas de trabajo y de mantenimiento acerca de lo laboral, normas de calidad, etc. Los mensajes de tarea y de mantenimiento siendo verbales o no verbales, son los que definen el flujo dentro de la empresa para lograr que esta siga adelante ya que se encuentran en momentos difíciles para poder obtener mejoras en cuanto al mercado. Los mensajes humanos están dirigidos al plano informal. **Informar** se hace la palabra clave de la empresa, así como regular todo lo establecido a partir de las políticas que los rigen.

En cuanto a los resultados se perciben insuficiencias en la comunicación las que están asociadas a la falta de respuesta deseada por los trabajadores cuando dicen que no se sienten atendidos o escuchados porque no reciben respuestas a sus planteamientos y que pueden no estar dentro de las prioridades del Consejo de Dirección.

La comunicación **funciona** de manera formal y directa a través de flujos verticales descendentes de la dirección del hotel hacia los diferentes directivos por departamentos, áreas y trabajadores. Ascendentes en los espacios comunicativos que establece la organización, es decir, en sus asambleas mensuales donde son analizados sus principales problemas. Otras formas a través de las cuales la comunicación funciona formalmente son las reuniones por departamentos, consejos de dirección, entrevistas con directivos y consejos operativos.

Esto deviene que la comunicación predominante sea la **descendente** relacionada con directrices, disciplina, órdenes o preguntas como mensajes de tarea y de mantenimiento. La comunicación **ascendente** se encuentra limitada porque no en todos los casos pueden sugerir criterios y opiniones y se ve afectada la moral y las actitudes de los trabajadores con respecto a las mejoras de la empresa. En la comunicación **formal** se observa también el flujo horizontal, vinculado a la ejecución de tareas. La comunicación **informal** se da principalmente de manera horizontal entre compañeros, a partir de los lazos afectivos, de solidaridad, las relaciones humanas que caracterizan el ambiente de las áreas de trabajo.

Los **canales** más utilizados son personales directos como entrevistas, conservaciones formales e informales, o colectivos como reuniones de afiliados y consejos de dirección. Otros canales que son menos utilizados son los indirectos, como informes y murales de información. Mediante la observación se pudo percibir en el área de entrada de los trabajadores el uso de las paredes y muros para expresar mensajes patrióticos.

En la **gestión de comunicación** se constató que el enfoque de la comunicación de la organización es espontáneo, pues no se prevén de manera consciente, objetivos de comunicación y aunque existen actividades comunicativas como asambleas, estas tienen un carácter básicamente informativo, por lo que no se aprovecha suficientemente el potencial de los recursos comunicativos.

En los planes y control de la **gestión de comunicación** no existe una política diseñada como tal y tampoco existen objetivos concretos a alcanzar en el plano de la comunicación, ni estrategias para su consecución. Las acciones de comunicación que se realizan se planifican para darle respuesta a necesidades funcionales, bien sean de carácter administrativas o políticas. No existe ni la concepción ni la persona que se dedique a planificar, diseñar, ejecutar y controlar estrategias comunicativas.

Con relación al conocimiento de la **misión y la visión** se aprecia una tendencia poco favorable porque el 46.1% de los trabajadores plantea no conocerlas. El 38.4% dice que la conocer pero no se acuerda y afirmó un 13.4% que no se habla de ellas; solo una persona, que representa el 19.1%, tuvo conocimiento al respecto. Podemos decir que a partir de los resultados obtenidos los trabajadores de la empresa no tienen conocimientos de la misión y la visión, dificultándose el desarrollo de las actividades y los servicios que se brindan ya que la misión y visión son una orientación, una meta a alcanzar por todos los trabajadores.

Al indagar sobre **los valores** conocimos que sobresalen por la observación indistintamente, la honestidad, la solidaridad, el compañerismo, la ayuda, la cooperación, la acción conjunta, la colaboración y las relaciones humanas, la cualidad de ser trabajadores, cumplidores, luchadores, esforzados, rápidos y eficientes. Tales resultados coinciden con las percepciones positivas que expresaron los encuestados en otros indicadores medidos y que analizamos anteriormente, así como en las entrevistas individuales y grupales realizadas.

El clima interno que se aprecia en la empresa es bueno, destacando que existen insatisfacciones por parte de los trabajadores, pues el contenido de trabajo de los mismos en ocasiones es abrumador, a pesar de los estudios de organización del trabajo realizados, el cual debe extenderse a otras áreas ya que solo se ha realizado en alojamiento. Un elemento a distinguir es su gran sentimiento de pertenencia, ayudando a la solución de problemas que presentan las diferentes direcciones y equipos de trabajo.

Dentro del análisis del clima organizacional llevado a cabo a través de la guía de observación y entrevistas se pudo constatar que los trabajadores no están ni alegres ni tristes, su disposición es de trabajar, se sienten informados, pero en momentos desinformados por el nivel de agitación del trabajo que, en ocasiones, no le permite asistir a los matutinos que es uno de los canales establecidos donde semanalmente se dan las informaciones. En este aspecto hay que señalar que la comunicación es entendida como el proceso de transmitir información. El nivel de capacitación es favorable porque se le promueve la superación, el nivel de participación en las diferentes actividades que se desarrollan en la empresa, es de término medio porque no se sienten indiferentes, pero tampoco participan en todas las ocasiones. Las relaciones interpersonales se basan en el respeto mutuo entre trabajadores.

El **nivel de participación** tomó como indicador de la retroalimentación y, en tal sentido, se considera que las opiniones de los trabajadores se tienen en cuenta si los problemas son graves y afectan la eficiencia de la empresa, de lo contrario no se priorizan sus criterios. En

una empresa como esta, donde la dinámica es tan fuerte, se ven limitados en ocasiones a participar en los matutinos, como se pudo apreciar con el método de la observación. Por otra parte los trabajadores se sienten desmotivados y esto influye en los deseos de participación. Un ejemplo de ello fue el poco interés que mostraban los trabajadores en cuanto a la investigación que en este sentido se estaba realizando, planteando que “ya estos trabajos se han desarrollado con anterioridad y nunca se resuelve el problema”.

La **retroalimentación** en la empresa no ocupa un lugar favorable para los trabajadores, pues en las encuestas aplicadas fue reflejada la necesidad de que los directivos tomen en cuenta sus planteamientos. Existen algunos mecanismos para poder obtener la información, pero como falta el establecimiento de las políticas de comunicación que rijan estos espacios de retroalimentación, hoy se observan grandes deficiencias en este sentido. Para los trabajadores es muy importante saber que sus mandos superiores atienden sus inquietudes y opiniones que dan solución a los problemas de la empresa. Para la dirección es importante, pero en la mayoría de los casos no se atribuyen las respuestas a los trabajadores, esto está reflejado en los resultados de las encuestas aplicadas.

Con respecto al **nivel de información** se observa en su mayoría relacionado con la actividad productiva y el desempeño general de los planes económicos. Es por esto que se aprecia escaso conocimiento sobre otras materias que son tan importantes para un excelente funcionamiento.

En la empresa, a partir de entrevistas realizadas directamente con el personal de servicios, se pudo comprobar que existe un área con un excelente nivel de información que es la de ama de llaves, donde se lleva una política de comunicación ajustada a esta en específico y se tiene una organización del trabajo acorde a lo establecido para el cumplimiento de las funciones que realizan, este servicio es también reconocido y se ve reflejado en el libro del cliente del hotel y en las encuestas que se realizan por parte del área comercial.

Como se puede apreciar existen problemas de comunicación que se ven reflejados en barreras que obstaculizan la direccionalidad de los mensajes. Es necesario lograr el funcionamiento del flujo de comunicación transversal que en esta entidad se puede decir que no existe. Áreas como la de recursos humanos, economía, recepción, gastronomía, cocina y mantenimiento, se encuentran entre las más necesitadas. A pesar de estos problemas, hoy el hotel se encuentra trabajando en la implementación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.

---

### Capítulo III: Manual de Gestión de la Comunicación Interna.

El Manual de Gestión de la Comunicación Interna posibilita el desarrollo comunicacional de la empresa, orientando la estrategia a seguir para el correcto desplazamiento de los flujos de comunicación. Es el instrumento rector a utilizar en la gestión de la comunicación. Es la declaración expresa de las políticas comunicativas. Una de las exigencias incuestionables, es la que permite su actualización permanente para que sus regulaciones no estén caducas, ni carezcan de objetividad.

El presente Manual de Gestión de la Comunicación Interna en la empresa Hotel Jagua, al precisar la voluntad de su dirección de cómo y para qué se debe trabajar, constituye para sus directivos una obligación el materializar dichas guías de conductas comunicativas en su actividad cotidiana y, para los trabajadores, un medio que posibilita su participación y control de la actividad directiva.

Teniendo en cuenta que la dirección empresarial no puede dar cabida a la espontaneidad en sus acciones, se requiere establecer los aspectos más generales de la comunicación que se debe manifestar en todo su personal: mandos y personal, de manera tal que contribuya a su educación a través de la manifestación y consolidación de los valores necesarios que permitan alcanzar de manera permanente y sostenida una mayor eficacia, eficiencia y competitividad en sus resultados a través de la ejecución de la autoridad que le confiere el Decreto Ley 281 en agosto de 2007 “Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial”.

#### 3.1 Plan Estratégico.

El Plan Estratégico de Comunicación Interna es un documento de síntesis que traduce en término comunicativo el proyecto institucional<sup>26</sup>. La empresa Hotel Jagua concibe su política de comunicación como una política de gestión estratégica en la medida en que la considera imprescindible para el logro de sus metas institucionales en relación con las políticas generales de la empresa. Por lo cual se proponen las siguientes políticas y objetivos de comunicación.

##### 3.1.1 Políticas y objetivos de la Comunicación Interna.

1. Los trabajadores deben conocer la misión y visión de la empresa.

**Objetivo:** Preservar los objetivos de la empresa para que exista una mejor proyección hacia el funcionamiento de su trabajo.

2. Los trabajadores deben conocer el sistema de valores compartidos de la empresa.

**Objetivos:**

- Asegurar el desarrollo de una cultura organizacional alineada con el sistema de valores.
  - Incrementar la motivación y el desarrollo del sentimiento de pertenencia de los trabajadores,
3. Estudiar y conocer de los trabajadores y dirigentes, sus necesidades, sus expectativas, sus experiencias, motivaciones, intereses y aspiraciones.

**Objetivo:** Lograr que la comunicación esté fundamentada sobre bases sólidas y no sobre criterios prejuiciados y preestablecidos.

4. Establecer los canales formales de comunicación para cada uno de los públicos internos.

**Objetivo:** Orientar a través de estos canales las informaciones, reuniones, encuentros, entrevistas, entre otros que se desarrollen paulatinamente en la empresa.

5. Crear las condiciones para la determinación y el análisis de los principales problemas que afectan en la eficacia, eficiencia y productividad de la organización y las propuestas de solución, con la participación directa de los ejecutores involucrados.

**Objetivo:** Promover la participación, integración, sinergia y convivencia, así como el reconocimiento de las capacidades grupales e individuales de los trabajadores.

6. Permitir a la dirección de la empresa tener dominio de los criterios y opiniones de sus trabajadores a través de un funcional sistema de retroalimentación.

**Objetivo:** Conocer los criterios de los trabajadores, sus opiniones sobre lo que funciona correctamente o no, sus diferentes ideas, estados de ánimo y motivaciones.

7. Garantizar que cada trabajador domine los principales resultados del hotel y en su área en particular.

**Objetivo:** Generar altos rendimientos, haciendo más eficaz y humana la actividad de la empresa.

8. Todos los trabajadores de la empresa deben conocer el organigrama.

**Objetivo:** Lograr que los trabajadores sepan el nivel de subordinación y a quiénes se deben dirigir para poder transmitir las inquietudes con respecto a la labor que realizan.

### 3.2 Plan de Comunicación Interna.

La premisa desde la cual parte este plan estratégico es que la comunicación interna de la empresa Hotel Jagua debe traducir fielmente su proyecto institucional. Si el hotel está aplicando el Sistema de Gestión y Dirección Empresarial deberá implantar el Sistema de Comunicación.

El Sistema de Gestión de Comunicación Interna promueve la eficacia, eficiencia, productividad y competitividad dentro de la empresa. Es un recurso de implicación de sus miembros para construir, transmitir y preservar una clara visión compartida sobre los valores, la misión y los objetivos.

La **Visión** de una organización es una imagen compartida por sus miembros sobre lo que quieren ser y cómo lograrlo. La visión es la meta suprema hacia la cual se orienta su misión y las políticas de gestión de la organización<sup>27</sup>.

El enunciado de la visión, que no exige una gran concreción, debe formularse a través de un concepto claro y verosímil de lo que la organización necesita lograr para tener éxito y constituir, al mismo tiempo un propósito noble, capaz de implicar a todos sus miembros en la consecución de esa meta<sup>28</sup>.

#### **La Visión del Hotel Jagua en el ámbito interno es:**

Ser el primer hotel en importancia en la Gestión de la Comunicación, orientada al desarrollo de las relaciones interpersonales.

La **Misión** es una declaración explícita del modo en el que la organización piensa cumplir la meta expresada en su visión estratégica<sup>29</sup>.

**La Misión del Hotel Jagua en el ámbito interno es:**

Como primer hotel en importancia en la gestión de comunicación, trabajar en la solución de los problemas internos a través de la gestión integrada de los procesos de comunicación de la organización, valorando las potencialidades de sus relaciones interpersonales.

Las **Orientaciones Estratégicas** suponen la concreción de cómo la institución va a cumplir su misión<sup>30</sup>.

**Se proponen las siguientes Orientaciones en el Hotel Jagua:**

- Orientación hacia las relaciones interpersonales.
- Orientación hacia el aumento de los valores compartidos dentro de la cultura organizacional de la empresa.
- Orientación hacia las soluciones de las desventajas que existan en la comunicación interna.
- Orientación hacia la aplicación del Sistema de Gestión de la Comunicación Interna.

**3.3 Identificación del público objetivo:**

El público objetivo es el interno, pues para poder fortalecer la imagen del hotel primeramente los trabajadores deben ser parte, formar parte, tener parte, en un gran número de actividades y decisiones que se desarrollan, además, defender los valores compartidos de la empresa y así poder tener una imagen favorable ante los públicos externos.

**Breve caracterización del público interno:**

En estos momentos el hotel cuenta con 160 trabajadores, de ellos 70 son mujeres y 48 son mestizos y negros. Estos trabajadores se dividen en trabajadores indirectos y directos; estos últimos representan el 77% que son los que están directamente con el turista. Son directivos 13, los técnicos y especialistas son 25, obreros 38 y en los servicios 84. Pertenecen al PCC 56 y 11 son militantes de la UJC.

El capital humano con que cuenta el hotel favorece los resultados de los servicios que brinda. Cuenta con un servicio reconocido nacional e internacionalmente, tanto a la carta

como buffet, dado por el sabor de sus comidas, el confort de sus habitaciones y la profesionalidad de sus trabajadores.

**Los canales formales de Comunicación a utilizar son:**

- Flujos de Comunicación Ascendente: es cuando la comunicación sucede de trabajadores a cuadros medios y a Director General; y de cuadros medios hacia el Director General.
- Flujos de Comunicación Descendente: es cuando la comunicación sucede de Director General a cuadros medios y trabajadores; y de cuadros medios hacia trabajadores.
- Flujos de Comunicación Horizontal: es cuando la comunicación sucede entre los diferentes departamentos o áreas de la empresa.

**Los espacios de comunicación a utilizar son:**

- **Asamblea de Afiliados:** se efectuará una vez al mes para lograr una mayor participación de los trabajadores y permitirá la comunicación participativa entre directivos y trabajadores y viceversa. Esta se puede realizar más de una vez si fuera necesario. Será dirigido por el Secretario de la Sección Sindical. Es el espacio más amplio para profundizar en la comunicación interna de la organización.
- **Reunión del Núcleo del Partido:** es un espacio para un segmento de los clientes internos de la organización (militantes), pero que por su carácter puede propiciar que se cumplan a cabalidad las políticas y estrategias de comunicación en la formación político ideológica de los trabajadores y el mejoramiento de la conducta laboral, sobre la base de la calidad y la excelencia.
- **Mitín relámpago:** es la actividad que no está en plan, pero por razones extraordinarias se citará a los trabajadores para transmitir cualquier tipo de información. Puede estar preparada por cualquier directivo del hotel. Puede realizarse por diversos motivos, incluyendo los relacionados con las relaciones interpersonales y la atmósfera de carácter positiva que pueda motivar más a la comunicación interna.
- **Murales, Carteles y Póster:** el uso de estos permitirá informar acerca de las cuestiones de trabajo, así como para elogiar el resultado alcanzado individualmente y por brigada, plasmando en ellos cierta emulación.

- **Matutinos:** se realizarán una vez a la semana y tendrá como objetivo transmitir informaciones, dando lugar también a la participación de los trabajadores. Será dirigido por el departamento que le corresponda según plan elaborado a tales efectos. Su carácter puede estar en dos dimensiones, administrativo y político ideológico, permitiendo un mayor sentido de pertenencia hacia la gestión productiva de la organización.
- **Consejo de Dirección:** se realizará una vez al mes, dirigido por el Director General, donde se evaluarán los objetivos de trabajo, se darán las principales informaciones, se debatirán los temas recogidos en el Plan de Temas aprobado, se revisarán las principales incidencias del hotel, entre otras. Es el órgano rector para hacer cumplir las políticas del Estado, del MINTUR y de la propia dirección.
- **Consejos Operativos:** se realizará cada vez que sea necesario entre los directivos de las áreas operativas del hotel y es dirigido por los Jefes de las áreas operativas, donde se tratan las diferentes dificultades para el desarrollo de los servicios. Tiene un carácter operativo y ocasional.
- **Reunión de Departamento:** es un espacio técnico profesional encaminado a elaborar los índices de eficiencia y eficacia de la organización y requiere esmerada preocupación por hacer cumplir las funciones departamentales. Es un momento para responsabilizar a cada trabajador con su misión dentro de los propósitos organizacionales.
- **Despachos:** se realizarán con los directivos del hotel y el Director General, en forma de entrevista para saber las dificultades, inquietudes, aportes al desempeño del trabajo (tomar una decisión, motivar a un trabajador, etc.) y también entre los trabajadores y sus jefes de área. Su frecuencia será cuando las condiciones lo requieran.
- **Buzón de opiniones para los trabajadores:** este medio estará siempre a disposición de los trabajadores, mediante el cual podrán plantear sus opiniones y sugerencias, sin que tener que pedir autorización para manifestarse al respecto. El mismo será revisado semanalmente y se encontrará en lugar de fácil acceso. Los resultados de estas opiniones deben ser evaluadas en las reuniones de afiliados y en las áreas.
- **Teléfono:** será uno de los canales más utilizado, pues de esta manera se tendrá la posibilidad de poder escuchar los mensajes de forma verbal, además de avisar en caso de cualquier situación con necesidad de urgencia.

- **Internet:** permitirá conocer el comportamiento de la competencia y para uso oficial de determinados departamentos, podrá servir para mantener vínculos sistemáticos con clientes fieles o muy importantes para la organización.
- **Correo electrónico:** esta nueva tecnología será utilizada para mandar y recibir los principales mensajes y para que quede prueba de que se mandó. Será ejecutado por todos los trabajadores que estén autorizados.
- **Reuniones informales:** son todos aquellos contactos que con este carácter puedan ayudar al acercamiento y al respeto mutuo entre los trabajadores, siempre con un alto nivel profesional.
- **Eventos culturales y científicos:** serán actividades que cumplirán con su misión especializada, donde la dirección de la organización deberá encontrar procedimientos para encauzar las relaciones interpersonales y de cada uno de los colectivos que puedan existir.
- **Manual de bienvenida:** es una vía por la cual el nuevo trabajador podrá ser recibido e informado de las principales características de la empresa, favoreciendo su aceptación y motivación hacia la organización.

Personal autorizado para enviar mensajes directamente a los trabajadores, según canales establecidos:

- Directivos.
- Cuadros Medios.
- Trabajadores.

### 3.4 La Dirección de Comunicación o Área de Comunicación:

#### 3.4.1 Misión, funciones y campo de acción del Comunicador Organizacional:

La Dirección de Comunicación (DIRCOM) o Área de Comunicación es el órgano profesional responsable de la gestión de la imagen y la comunicación de la empresa Hotel Jagua.

**Misión:** Contribuir a la satisfacción de la visión estratégica de la empresa, mediante una gestión eficaz de la comunicación en el Hotel Jagua.

#### **Funciones:**

- Entender el proyecto del hotel, su plan estratégico y participar en el mismo.

## Diseño del Manual de Gestión de la Comunicación Interna para el Hotel Jagua

---

- Buscar el modelo de comunicación que convendrá a la empresa.
- Contribuir a la definición de la cultura organizacional y el sistema de comunicación interno necesario para vehicular y desarrollar esa cultura.
- Interpretar la política institucional y a partir de ella, diseñar la estrategia de comunicación y ejecutarla.
- Asesorar al máximo ejecutivo y ser portavoz de la institución, así como interlocutor entre la empresa, los líderes de opinión y otras instituciones.
- Implicar a los diferentes responsables en la comprensión de los objetivos globales de la empresa y estimular la participación.
- Supervisar los proyectos y materiales de comunicación demandados por los distintos departamentos, asegurando la coherencia de la imagen corporativa.
- Realizar investigaciones y diagnósticos sobre imagen y comunicación.

### **Campos de acción interna del Comunicador Organizacional:**

- Perfeccionamiento de los flujos internos de comunicación.
- Conocimiento y relativo aprovechamiento de las redes de comunicación informal.
- Fortalecimiento de la cultura organizacional.
- Apoyo sobre la comunicación para la socialización y atención a los integrantes de las unidades.
- Detección de conflictos internos.
- Mejoramiento del clima laboral.

### **3.4.2 Instrumentos de Gestión de la Comunicación Interna. Organigrama.**

- **Auditoría de imagen interna:** Permite analizar la variable autoimagen con el objetivo de definir la estrategia de imagen de la empresa.
- **Manual de Gestión de la Comunicación Interna:** Establece las políticas y programas de comunicación interna destinadas a la motivación, implicación, transparencia y participación de los públicos internos.
- **Programa de Comunicación Interna:** Es una herramienta de gestión de los procesos comunicativos internos que hace posible el control de la imagen empresarial a través de las normas comunicativas que establece, así como las acciones que propone.
- **Manual de Identidad Visual:** Crea la normativa de identificación y diferenciación visual de la empresa, tanto para sus públicos internos como externos. Su objetivo principal es configurar la personalidad corporativa.

- **Programa de Intervención Cultural:** Fortalece los valores y significados compartidos. Genera sentimiento de pertenencia, cohesión y armonía interna.

**Organigrama de la Dirección de Comunicación:**



**3.5 Mapa de Público Interno.**

Grupos	Variables de comunicación					
	Com.Asc	Com.Dsc	Com.Hrz	N. Inf.	N. Ptc	Cn
<b>Dirección</b>						
<b>General</b>						
Director General						
Director Adjunto						
Director						
Comercial						
Director Contable						
Director RRHH						
Cuadros Medios						
<b>Jefes de Equipo</b>						
Maitre						
Ama de Llaves						
Recepción						
Compras						
Servicios						
Técnicos						
<b>Jefes de Brigadas</b>						
Gastronomía						

Cocina

Camarera

Habitac

### **Trabajadores**

Directos

Indirectos

### **Variables de configuración de los públicos:**

Estas variables de comunicación sirven para construir el mapa de públicos y su posterior ponderación, sobre cuya base dichos públicos son jerarquizados.

Las variables que se medirán son las siguientes:

- Comunicación Ascendente (Com. Asc.)
- Comunicación Descendente (Com. Dsc.).
- Comunicación Horizontal (Com. Hrz.).
- Nivel de Información (N. Inf.).
- Nivel de participación en cuanto a definición de objetivos de trabajo (N. Ptc.).

#### **3.5.1 Coeficiente de Comunicación Necesaria (Cn).**

Este coeficiente como su propia denominación indica, expresa la prioridad comunicativa de cada uno de los públicos, la cantidad de comunicación que necesita cada público de acuerdo a la importancia que tiene para la institución. El valor del coeficiente (Cn) hay que tomarlo en un sentido relativo, como orientación de la atención que determinado público requiere por parte de la DIRCOM de la empresa Hotel Jagua.

Se puntea de 1 a 5 la importancia de cada público según cada una de las cinco variables de configuración (ver anexo 5). Se suma la puntuación obtenida por cada público correspondiente a todas las variables. Se divide esa cifra entre la máxima puntuación posible (el total de variables x 5). La cifra obtenida cuyo valor está entre 0 y 1 expresa el valor numérico del Coeficiente de Comunicación Necesaria (Cn).

Para el análisis del Cn se tuvieron en cuenta las encuestas realizadas a los trabajadores, directivos y cuadros medios, donde las diferentes preguntas tributaron al resultado que se analizó de la siguiente forma, sobre la base de las variables antes mencionadas.

**Comunicación ascendente:**

Para el análisis de los directivos se utilizó la encuesta a trabajadores con las preguntas 8 y 9, donde el 44.1% expresó que no existe comunicación ascendente y también se utilizó la entrevista a directivos donde el 80% planteó que sí existe. La diferencia entre ambos porcentajes es igual a 39.5% lo que atribuye un coeficiente de ponderación de 4. Para el análisis de los cuadros medios se utilizó la encuesta a trabajadores, pregunta 3, inciso a), donde se expresa que existe en un 44.2%, para un coeficiente de ponderación de 3. En los trabajadores se utilizó su encuesta con la pregunta 8 y 9, donde el 61.5% expresó que existe comunicación, para un coeficiente de ponderación de 2 (Ver Anexo 5).

**Comunicación descendente:**

En los tres públicos analizados se utilizó la encuesta a trabajadores con la pregunta 2, incisos a) y b), siendo mensajes de tarea, donde el 76.9% plantea la comunicación descendente de los directivos, para un coeficiente de ponderación de 2. (Ver Anexo 5).

**Comunicación horizontal:**

En el caso de los directivos se utilizó la pregunta 7 de la encuesta a trabajadores, donde la opinión de los mismos fue de un 48% para un coeficiente de ponderación 3. Con los cuadros medios se utiliza la encuesta a trabajadores pregunta 7, para un 48% y la entrevista a directivos, con la pregunta 3 donde se evalúa de buena al 20%, la suma de estos dos porcentajes dividida entre 2, da un resultado del 34%, para un coeficiente de ponderación 4. En los trabajadores se utilizó la entrevista a directivos, pregunta 3 con un 80%, para un coeficiente de ponderación 2. (Ver Anexo 5).

**Nivel de información:**

Con los directivos y cuadros medios se utilizó la pregunta 2, inciso e), de la encuesta a trabajadores, que dio un 38.4%, para un coeficiente de ponderación 4. En los trabajadores se utilizó la pregunta 2, inciso a) de la encuesta a trabajadores, para un 63.4% y la pregunta 4 dio un 46.1%, ambas cifras sumadas y divididas entre dos, aportaron el nivel de información en los trabajadores que es de 54.7% para un coeficiente de ponderación 3. (Ver Anexo 5).

**Nivel de participación:**

En los directivos se utilizó la encuesta a trabajadores con la pregunta 11, informando que la toma de decisiones es de 51.9% a favor de estos, para un coeficiente de ponderación 3. En los cuadros medios se utilizó la encuesta a trabajadores con la pregunta 11 donde plantean

que tienen el 46.1%, para un coeficiente de ponderación 3, y en los trabajadores con la misma pregunta representó el 32.6%, para un coeficiente de ponderación 4. (Ver Anexo 5).

- El coeficiente de comunicación necesaria en los directivos es de 0.64.
- El coeficiente de comunicación necesaria en los cuadros medios es de 0.64.
- El coeficiente de comunicación necesaria en los trabajadores es de 0.52.

(Ver Anexo 5).

Como se puede apreciar existe una necesidad de mejorar la comunicación en la empresa Hotel Jagua, con un mayor énfasis en los directivos y cuadros medios, aunque no deja de ser necesaria para los trabajadores.

De manera general, el Manual de Gestión de la Comunicación Interna propone un contenido, una forma y la práctica de la comunicación.

**El contenido:** es todo lo que representa la organización, su identidad, visión, misión y orientaciones estratégicas que en el Manual se ponen de manifiesto.

**La forma:** constituye las normas y políticas de comunicación por las cuales la empresa se debe guiar para la implementación y desarrollo de la comunicación interna que están contenidas en el Sistema XIX de Comunicación del Perfeccionamiento Empresarial. (Ver Anexo 6).

**La práctica:** está dada en ejecutar por los canales establecidos la comunicación entre las diferentes áreas que componen la organización, que no es más que la implantación del Manual de Gestión de la Comunicación Interna.

---

## **CONCLUSIONES.**

Al concluir esta investigación se pudo comprobar que:

- ✚ La comunicación se concibe como un proceso.
- ✚ No existe una profunda cultura de comunicación en la gestión de dirección.
- ✚ Predomina el flujo de comunicación descendente.
- ✚ La política de comunicación que traza la dirección del hotel no está coordinada adecuadamente.
- ✚ Existe un marcado desconocimiento por parte del público interno del papel que desempeña el Sistema de Comunicación.
- ✚ El Coeficiente de Comunicación Necesaria es mayor en Directivos y Cuadros Medios.
- ✚ No se utilizan a cabalidad los espacios y canales para la Gestión de Comunicación.

---

## RECOMENDACIONES.

- ✚ Hacer uso del Manual de Gestión de Comunicación Interna propuesto en esta investigación para la implantación del Sistema de Comunicación Empresarial.
  
- ✚ Que se tengan en cuenta las políticas propuestas en el Manual para lograr un enfoque sinérgico en los procesos comunicativos.
  
- ✚ Realizar el estudio del público externo para el completamiento del Manual de Comunicación realizado en esta investigación.

## Bibliografía

- Alhama Rafael, & otros. (2001). *Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y Retos* (p. 121). La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Alonso M. Margarita. (2002). *Teoría de la Comunicación. Apuntes del Profesor* (p. 144). La Habana: Universidad de La Habana.
- Alonso, Margarita, & Saladrigas, Hilda. (2000) *¿Cómo investigar en comunicación?* (p. 198). La Habana: Pablo de la Torriente.
- Bacallao Sánchez, Evelio. (2003). *Innovación y Perfeccionamiento Empresarial. Herramientas indispensables para la competitividad.* (p. 168). La Habana: Editorial Academia.
- Bartola, Annie. (1992). *Comunicación y organización.* (p. 232). Barcelona: Palidó.
- Calviño, Manuel. (2004). *Actos de comunicación desde el compromiso y la esperanza* (p. 186). La Habana: Logos.
- Canales, M. (2006). *Metodología de investigación social* (p. 287). Santiago de Chile: LOM.
- Cervera Fantoni, Ángel Luis. (2005). *Comunicación Total* (p. 212). Madrid: ESIC.
- Colectivo de Autores. (2006). *Comunicología. Temas Actuales.* (p. 145). Félix Varela. Editorial. (2001). Nueva Empresa. *Revista Cubana de Gestión Empresarial*, 1, 71.
- Fernández Collado, Carlos. (1991). *La comunicación en las organizaciones.* (p. 269). México DF: Trillas, S.A.
- Figueras, M. (2000). *El Turismo en Cuba.* La Habana.
- Goldhaber, M. G. (1984). *Comunicación Organizacional.* Editorial Diana.
- González Morales, Julio César. (2005). *Autoexpresión y comunicación interpersonal en la organización* (p. 178). México, DF: Logos.
- H. Shein, Edgar. (1998). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica* (p. 316). España: Plaza y Janés.
- Hannon , B., & Pross, Harry. (1989). *Introducción a la ciencia en la comunicación.* (p. 322). La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.
- Hernández Sampieri, Roberto. (2003). *Metodología de la investigación.* México: Mc Graw Hill.
- Jablin, Fredric M. (2001). *Estudio de la comunicación organizacional, su evolución y su futuro* (p. 236). La Habana: Félix Varela.
- Jiménez Codina, Alexis. (2001, May). Comunicaciones interpersonales afectivas en el trabajo. *Espacio*, 5, 45.
- Kaplun, Gabriel. (2000). *Comunicación Organizacional.* Quito: CIESPAL.
- Lacasa S., Antonio. (1998). *Gestión de la Comunicación Empresarial. Barcelona* (p. 259). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

- López Viera, Luis. (2003). *Comunicación Social. Selección de textos* (p. 151). La Habana: Félix Varela.
- Martín Barbero, Jesús. (1990, March). Comunicación, campo cultural y proyecto mediador. *Diálogos de la Comunicación* , 26, 68.
- Martín Serrano, Manuel. (1982). *Teoría de la Comunicación. Epistemología y análisis de la referencia* (p. 316). Madrid: A Corazón.
- MINISTERIO DE TURISMO. (n.d.). Retrieved March 2, 2009, from [http://www.cubagob.cu/des\\_eco/turismo.htm](http://www.cubagob.cu/des_eco/turismo.htm).
- Muriel, María Luisa , & Rota, Gilda. (1980). *Comunicación Institucional*. Quito: CIESPAL.
- Pérez Betancourt, Armando. (2000). *Lo que todo empresario cubano debe conocer* (p. 184). La Habana: Editora Política.
- Pérez Garcia, Antonio. (1998). Identidades y Organizaciones. *Revista Prisma*, (10).
- Portal, Raiza. (2005). *Comunicación y Sociedad. Selección de lecturas* (p. 96). La Habana: Félix Varela.
- Pozo, Alberto. (2001). El ser humano primero. *Revista Espacio*, 6, 71.
- Riel, Cees B.M. (1998). *Comunicación Corporativa* (p. 265). Madrid: Prentica Hall.
- Rodríguez, G, Gil, J., & García, E. (1999). *Metodología de la Investigación cualitativa*. España: Aljibe.
- Silverstein, Albert. (1985). *Comunicación humana. Exploraciones teóricas*. (p. 242). Madrid: Trillas, S.A.
- Trelles, Irene. (2001). Gestión de Comunicación Institucional: reflexiones entorno a un concepto a un concepto y una praxis. *Revista Espacio* , 10, 70.
- Trelles, Irene. (2000). Comunicación Organizacional: la importancia de aplicación en Cuba. *Revista Espacio*, 3, 64.
- Trelles, Irene. (2001). Comunicación y cultura organizacional, 5, 69.
- Trelles, Irene. (2003). *Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas* (p. 206). La Habana: Félix Varela.
- Trelles, Irene. (2005). *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas* (p. 228). La Habana: Félix Varela.
- Villafañe, Justo. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa* (p. 222). Madrid: Editorial Pirámide.
- Villafañe, Justo. (2000a). *Gestión Estratégica de la imagen en las empresas*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Villafañe, Justo. (2000b). *La Reputación Corporativa. En: El estado de la publicidad y el corporate en España* (p. 191). Madrid: Editorial Pirámide.
- Wolf, Mauro. (1996). *La investigación de la comunicación de masas. Crítica y perspectivas*. Barcelona (p. 319). Barcelona: Editorial Paidós.

**ANEXO 1**  
**Encuesta a Trabajadores**

Esta encuesta se está realizando como parte de las acciones para la confección del Manual de Gestión de la Comunicación Interna en la empresa Hotel Jagua. Es anónima, le pedimos que sea lo más honesto posible. Su criterio es fundamental para el objetivo de esta investigación.

Gracias por su cooperación.

Marque con una cruz (x), según convenga:

1. ¿Qué es para usted la comunicación?
2. Cuando tu jefe se comunica contigo, lo hace para:  
 Informarte sobre cómo realizar mejor tu trabajo.  
 Darte a conocer las políticas y regulaciones que se deben cumplir.  
 Elogiarte por los logros que aportas a la empresa.  
 Interesarse por tus necesidades personales.  
 Precisar el banco de problemas de la empresa.
3. ¿Cómo te comunicas con los directivos de la empresa?  
 A través de tu jefe.  
 En visitas o reuniones donde se encuentran.  
 Solicitándole un despacho.  
 Cuando lo encuentras en algún sitio.  
 Nunca puedes llegar hasta ellos.  
 En reuniones en tu departamento.  
 Cada vez que lo desees.
4. ¿Conoces la misión y visión de tu empresa?  
Si  No  En caso negativo, ¿por qué? \_\_\_\_\_.  
Escribe un fragmento de cada una: \_\_\_\_\_.  
¿Pensas que la misión y visión están en correspondencia con los objetivos de la empresa?  
Misión: Si  No  Visión: Si  No   
¿Por qué? \_\_\_\_\_.
5. Indique el grado de satisfacción que usted tiene en cuanto a la comunicación con los superiores:  
Insatisfecho \_\_\_\_\_ Regularmente satisfecho \_\_\_\_\_  
Totalmente insatisfecho \_\_\_\_\_ Totalmente satisfecho \_\_\_\_\_  
Satisfecho \_\_\_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_.
6. Expresa cómo le gustaría que fuera la comunicación con:  
Sus colegas: \_\_\_\_\_  
Sus Jefes: \_\_\_\_\_.

Sus colegas de otros dptos.: \_\_\_\_\_.

7. ¿Cómo es la comunicación con sus compañeros de otros departamentos o áreas?  
Muy buena \_\_\_\_ Buena \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Mala \_\_\_\_ Nula \_\_\_\_.

¿Por qué? \_\_\_\_\_.

8. ¿Existe receptividad por parte de la dirección en cuanto a sugerencias de mejoras de la productividad y calidad realizada por los trabajadores?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

9. Los problemas e inquietudes que afectan a la empresa y son planteados por los trabajadores, ¿son tomados en cuenta en los consejos de dirección?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Argumente:

10. El nivel de respuesta a sus inquietudes es:

Rápida, pero no conveniente: \_\_\_\_

Rápida y convincente: \_\_\_\_

Nula: \_\_\_\_

Lenta y no convincente: \_\_\_\_

Lenta, pero convincente: \_\_\_\_

11. ¿Quiénes participan en la definición de los objetivos de trabajo?

Trabajadores: \_\_\_\_

Cuadros Medios: \_\_\_\_

Director General: \_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_ Nivel de escolaridad: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_

**ANEXO 3**  
**Entrevista a Directivos**

Esta entrevista se está realizando como parte de las acciones para la confección del Manual de Gestión de la Comunicación Interna en la empresa Hotel Jagua. Le pedimos que sea lo más honesto posible. Su criterio es fundamental para el objetivo de esta investigación.

Gracias por su cooperación.

Marque con una cruz (x) según convenga.

1. ¿Qué entiende usted por comunicación?
  
2. ¿Considera la comunicación como una herramienta determinante para el funcionamiento adecuado del hotel?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué?
  
3. Teniendo en cuenta el funcionamiento de cada área de trabajo y las diferentes actividades que realizan, ¿cómo usted valora la comunicación interna en el hotel?  
Muy Buena \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_.
  
4. ¿Qué vías y mecanismos de comunicación se utilizan para informar y dar solución a los problemas que afectan el hotel?, ya sean quejas, reclamaciones, felicitaciones a trabajadores, recibir criterios de los mismos, etc.  
\_\_\_\_\_ Reuniones de departamento.  
\_\_\_\_\_ Consejos de Dirección.  
\_\_\_\_\_ Entrevista con directivos. Otras \_\_\_\_\_
  
5. ¿Existen los mecanismos para que la dirección obtenga las sugerencias de los trabajadores sobre cómo mejorar la productividad, calidad y otro tipo de mejoras similares?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
En caso positivo, ¿cuáles son? \_\_\_\_\_
  
6. ¿Considera usted necesario el mejoramiento de la comunicación interna del hotel?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
¿Cómo lo evalúa?  
Muy Buena \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. ¿Cómo piensa usted que contribuye la comunicación interna al fortalecimiento de la empresa ante sus públicos objetivos y competitivos?

Contribuye de forma positiva \_\_\_\_\_

De forma regular \_\_\_\_\_

No es necesaria su contribución \_\_\_\_\_

No contribuye \_\_\_\_\_

¿Por qué cree que no contribuye? \_\_\_\_\_

8. ¿Qué valor le concede usted a que existe un sistema estructurado de comunicación en el hotel? Argumente por favor, ¿por qué?

Necesario \_\_\_\_ Es necesario, pero no apura \_\_\_\_ No es necesario \_\_\_\_

9. ¿Cree usted necesaria la opinión y participación de los trabajadores para erradicar los problemas que afectan al hotel?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿Qué vías y mecanismos se han creado para conocer sus criterios?

\_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_ Nivel de escolaridad \_\_\_\_\_ Ocupación \_\_\_\_\_

## ANEXO 2

### Entrevista a Directivo de Recursos Humanos

Esta entrevista se está realizando como parte de las acciones para la confección del Manual de Gestión de la Comunicación Interna en la empresa Hotel Jagua. Le pedimos que sea lo más honesto posible. Su criterio es fundamental para el objetivo de esta investigación.

Gracias por su cooperación.

1. Total de trabajadores del hotel \_\_\_\_\_, de ellos Mujeres \_\_\_\_\_, Negros y Mestizos \_\_\_\_\_. Señalar el % de recursos humanos que representan los indirectos \_\_\_\_\_.

Cantidad de trabajadores por departamentos y % que representan:

Dirección: \_\_\_\_\_

Dpto, Económico \_\_\_\_\_

Dpto. RRHH \_\_\_\_\_

Dpto. Comercial \_\_\_\_\_

Recepción \_\_\_\_\_

Restaurante Escambray \_\_\_\_\_

Restaurante Palacio de Valle \_\_\_\_\_

Cafetería \_\_\_\_\_

Bar Escambray \_\_\_\_\_

Bar Lobby \_\_\_\_\_

Bar Palacio \_\_\_\_\_

Bar Terraza \_\_\_\_\_

Bodegón Valle \_\_\_\_\_

Cocina \_\_\_\_\_

Cabaret \_\_\_\_\_

Recreación \_\_\_\_\_

2. ¿Podiera realizar una breve caracterización del público interno?
3. ¿Se han realizado estudios anteriores o diagnósticos con perspectivas al desarrollo de la comunicación? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_
4. ¿Existen planes y políticas de comunicación?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
5. ¿Quién es el responsable de la comunicación? \_\_\_\_\_
6. ¿Qué estructura organizativa actualizada presenta?
7. Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional:  
Directivos cuadros \_\_\_\_\_  
Mandos Intermedios \_\_\_\_\_  
Técnicos y especialistas \_\_\_\_\_  
Obreros \_\_\_\_\_ Servicios \_\_\_\_\_

## ANEXO No.4

### GUÍA DE OBSERVACIÓN:

<b>Estados de ánimo</b>	<b>%</b>
Muy alegres	-
Alegres	50.8
Ni alegres, ni tristes	49.1
Tristes	-
<b>Disposición para trabajar</b>	
Muy trabajadores	71.9
Trabajadores	22.8
Ni trabajadores, ni perezosos	5.2
Poco trabajadores	-
<b>Nivel de Información</b>	
Muy informados	24.5
Informados	33.3
Ni informados, ni desinformados	28
Desinformados	14
<b>Nivel de capacitación</b>	
Muy capacitado	85.9
Capacitado	10.5
Poco capacitado	3.5
<b>Nivel de participación</b>	
Muy participativo	22.8
Participativo	43.8
Poco participativo	33.3
<b>Relaciones interpersonales</b>	
De estrecha colaboración	36.8
Respeto mutuo	40.3
De distancia	19.2
Predominio de la discrepancia	7

## ANEXO 5

**Rango de la ponderación:**

<b>Ponderación</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Rango	0% - 20%	21% - 40%	41% - 60%	61% - 80%	81%-100%

**Coefficiente de Comunicación Necesaria:**

<b>Grupos</b>	<b>C. Asc</b>	<b>C. Desc</b>	<b>C. Hrz</b>	<b>N. Infor.</b>	<b>N. Parti</b>	<b>Cn</b>
Directivos	4	2	3	4	3	0.64
C. Medios	3	2	4	4	3	0.64
Trabajadores	2	2	2	3	4	0.52