



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

Carrera: Licenciatura en Turismo

Tesis en opción al grado de Licenciado en Turismo y Hospitalidad

Título

**Diseño de la estrategia de comunicación para la
Lavandería Unicornio de Servisa en Cienfuegos
2013 - 2016**

Autor: Blanca Nieves Ibarrollín Hernández

Tutora: M.Sc Magaly Díaz Castañeda

Curso: 2012-2013

Resumen:

La Gestión de la Comunicación, como proceso integral de planificación estratégica encaminado a perfeccionar el comportamiento de la organización ante sus distintos públicos y contribuir a la consecución de los objetivos propuestos, se ha convertido en un importante escalón para la excelencia, sobretodo en el sector turístico cuya mayor dificultad es el carácter intangible de los productos y servicios turísticos, sumado a los factores geográficos y de distancia implicados para su consumación, deviene en una enorme complejidad para gestión del marketing, tanto a nivel empresarial como de destino.

El presente trabajo titulado Estrategia de Comunicación para Lavandería Unicornio de Cienfuegos surge de la necesidad de perfeccionar la comunicación institucional en esta Unidad Empresarial de Base, lo cual contribuirá de manera satisfactoria a la elevación de los niveles de eficiencia y eficacia organizacional.

Para el desarrollo del trabajo se aplicaron los procedimientos diseñados por la autora Sacerio, E (2006 y 2008) contribuyendo ambos a la identificación de los principales problemas de comunicación de la entidad y al diseño de la estrategia de comunicación, garantizando así el cumplimiento de los objetivos planteados relacionados con la caracterización de la entidad, diagnóstico y propuesta de acciones para el perfeccionamiento de la comunicación en esta unidad.

La estrategia de comunicación resultante busca eliminar el carácter espontáneo con que hoy se desarrolla la gestión de la comunicación en la entidad, además de la máxima efectividad de los mensajes y canales para los distintos públicos y lograr la total convergencia entre la identidad corporativa y la imagen.

Abstract

The Communication Management, and comprehensive strategic planning process aimed at improving the performance of the organization to its various audiences and contribute to the achievement of the proposed objectives has become an important step for excellence, especially in the tourism sector whose main difficulty is the intangible nature of tourism products and services, combined with the geographical and distance involved for its consummation, becomes a huge complexity to marketing management at both corporate and destination.

This Communication Strategy for Unicorn Laundry in Cienfuegos arises from the need to improve corporate communication in this Base Business Unit, which successfully contribute to elevated levels of efficiency and organizational effectiveness.

To develop the work we applied the procedures outlined by the author Sacerio, E (2006 and 2008) both of which contribute to the identification of the main problems communicating entity and the design of the communication strategy, ensuring compliance with the objectives related to the characterization of the entity, diagnosis and proposed actions for improving communication in this unit.

The resulting communication strategy is aimed to eliminate the spontaneous nature with which today develops communication management in the laundry, in addition to maximum effectiveness of messages and channels for different audiences and achieve total convergence between corporate identity and image.

.

Introducción

En la actualidad las empresas se ven envueltas en un complejo escenario de profundos cambios socio- económico, político y cultural que redimensionan todos los procesos de la actividad del hombre. La constante innovación tecnológica y el desenfrenado avance en el campo de las telecomunicaciones, caracterizan un mundo globalizado y tendiente al consumo de bienes que pretenden crear necesidades para luego satisfacerlas, en un ciclo interminable orquestado por afinadas técnicas publicitarias. En este entorno cada vez más competitivo, las organizaciones, independientemente de su naturaleza u objeto social, han redefinido su actuar y se proyectan hacia un perfeccionamiento de sus dinámicas que les permita asegurar, a toda costa, su supervivencia en un medio tan hostil. La constante búsqueda de valores agregados a los productos que se ofertan se ha convertido en una condición para lograr la anhelada diferenciación y reconocimiento de un público sometido a un ininterrumpido bombardeo de información.

El turismo es una de las actividades que más auge ha tomado y su desarrollo lleva aparejado la búsqueda de la excelencia en un entorno tan competitivo. Dicha excelencia se basa no solo en servicios de calidad sino en estrategias que distingan a la organización. En este afán, importa tanto lo que se haga como lo que se diga, por lo que la actividad comunicativa pasa a ocupar un lugar relevante en función de un interés principal: el impulso de las ventas, en este contexto de incertidumbres. Hacia esa dirección apuntan los mayores esfuerzos por integrar no solo las funciones comerciales, sino los recursos humanos con que cuenta la organización, para la conformación de un discurso efectivo que transmita sus atributos.

Cuba no ha estado exenta de esta situación. Después de la profunda caída del turismo internacional en el país hasta mediados de los años 70, el sector ganó el protagonismo en la década del 90 cuando constituyó el motor impulsor de la economía nacional. Actualmente, en Cuba, el turismo aún se configura como una esfera medular económica en función del potencial de recursos naturales y las características socioculturales que posee, lo cual le permite generar importantes volúmenes de

ingresos y dinamizar otros sectores de la economía, cuestión que se evidencia en el hecho de que durante los últimos 5 años se ha superado la cifra de más de dos millones de visitantes.

El crecimiento del turismo ha significado grandes esfuerzos para el país, pero su gestión ha estado minada de la toma de decisiones espontánea, por lo cual la empresa turística cubana debe emprender de una vez el camino hacia la gestión empresarial efectiva.

Así, el rol que desempeña la Comunicación en las organizaciones ha suscitado la atención de un numeroso y creciente grupo de profesionales que estudian la manera en que se manifiesta el fenómeno en este ámbito, desde posiciones que se han ido enriqueciendo en el tiempo hasta conformar un cuerpo teórico que sustenta profundas y prestigiosas investigaciones en este campo.

El trabajo científico en esta disciplina de las Ciencias Sociales demuestra que, en la medida en que se reconozca el papel de la Comunicación como sector influyente en el logro de los objetivos organizacionales y proceso a través del cual se materializan cada uno de los valores y acciones de la organización, mejor será la proyección de factores tan únicos como la cultura, la identidad e imagen corporativa. Ello implica un examen minucioso de los procesos comunicativos que tienen lugar en la organización a fin de realizar una efectiva Gestión de la Comunicación como actividad integral, desarrollada a partir de una planificación que contribuya a eliminar la aleatoriedad y proporcione un carácter innovador en la actividad.

Innovación: uno de los pilares de la filosofía empresarial orientada al marketing. La aplicación del marketing al quehacer gerencial turístico cubano, ha mostrado numerosas experiencias que lo consolidan como una filosofía acertada, orientada al logro de objetivos (Sacerio, 2008). Dentro de los elementos del marketing que permiten generar un desarrollo turístico sostenible, se encuentra la elaboración de estrategias y políticas de mercadotecnia coordinadas, que permitan ser realmente competitivos en el escenario internacional (Piedra et col, 2005). En este sentido, la comunicación global de la empresa (también denominada “comunicación integrada de

marketing”) constituye un arma estratégica clave para la empresa que quiera lograr el posicionamiento en el mercado.

La Gestión de la Comunicación, como proceso integral de planificación estratégica encaminado a perfeccionar el comportamiento de la organización ante sus distintos públicos y contribuir a la consecución de los objetivos propuestos, se ha convertido en un importante escalón para la excelencia, sobretodo en el sector turístico cuya mayor dificultad es el carácter intangible de los productos y servicios turísticos, sumado a los factores geográficos y de distancia implicados para su consumación, deviene en una enorme complejidad para gestión del marketing, tanto a nivel empresarial como de destino.

Sólo se pueden vender imágenes y promesas ante determinadas expectativas. Normalmente, las “cosas” se juzgan por lo que se cree que son y no por lo que son en realidad (Bigné, 2000; Gallego, 2000; Grande, 2000; Kotler, 2000; Perelló, 2005; Sacerio, 2009).

La elaboración de la Estrategia de Comunicación en empresas turísticas es un arma para transmitir los mensajes comunicativos que las empresas de manera planificada o no, genera sistemáticamente. Una estrategia comunicativa canaliza la necesidad de coordinar todos los esfuerzos comunicativos en un único sentido, en bien de la imagen que se desea posicionar en el mercado (Costa, 1995; Van Riel, 1997). Es aquí donde radica su fuerza, que independientemente de la acción comunicativa comprendida en la estrategia, el cliente percibe un único mensaje de la organización, un único posicionamiento hacia la marca-producto.

La ineficiente gestión empresarial, la descoordinación dentro de las propias organizaciones y la imposibilidad de consolidar una imagen dentro de los públicos meta son aspectos negativos que lastran el desarrollo empresarial turístico diversificado y con calidad. Precisamente es esta una de las metas que se traza hoy el Ministerio de Turismo, el Gobierno y el Partido por lo que se concibió esta problemática dentro de los Lineamientos de la Política económica y social del país. El lineamiento 261 trata sobre la importancia de perfeccionar la comunicación a nivel empresarial, precisando la administración de los recursos y su asignación por

mercados y técnicas, lo que se puede traducir en una comunicación planificada e integral, con mensajes, canales, acciones e instrumentos efectivos y coherentes en función de las características de cada uno de los públicos (Feal, 2011).

El entorno turístico en Cuba se compone de varias empresas especializadas, una de ellas son las entidades destinadas a la prestación de servicios logísticos y/o aseguramiento al turismo, este es el caso del Grupo Empresarial Servisa, que cuenta con varias sucursales en todo el país, entre las que se encuentra la Sucursal Servisa Cienfuegos, que opera de forma territorial en Cienfuegos, Villa Clara y Santi Spíritus. Esta empresa se compone de varias Unidades Empresariales de Base, una de ellas es la UEB Lavandería Unicornio, entidad destinada a prestar servicios de lavado y alquiler de lencería y mantelería a los hoteles y restaurantes.

La Lavandería Unicornio es la única de su tipo en el territorio por lo que tiene garantizado un mercado, pero eso no lo excluye del perfeccionamiento de su gestión comunicativa como parte de la Política Empresarial de la Sucursal Servisa Cienfuegos y de los objetivos organizacionales trazados en el presente año 2012.

Fundamentación de la Investigación

Antecedentes

La UEB Lavandería cuenta con varios públicos propiciados por la diversidad de clientes que contratan los servicios, los proveedores y otras entidades con las que se intercambian mensajes comunicativos que carecen de una planificación coherente con las intenciones institucionales. Los estudios relacionados para el diagnóstico del perfeccionamiento empresarial, así como la aplicación de la Guía de Control Interno reflejan la inexistencia de un adecuado sistema de información y comunicación en esta unidad empresarial.

Los estudios previos relacionados con la comunicación, así como los intereses del centro en función de perfeccionar su proceso productivo y de servicios, sirven de precedentes a la presente investigación.

Situación Problemática

El tema de la Comunicación Organizacional se ha estado trabajando a nivel de empresa pero como unidad la Lavandería Unicornio en su actuar comunicativo presenta algunos síntomas que dificultan la eficiente gestión de la comunicación, tales como:

- Inexistencia de un manual de gestión de la comunicación.
- Inexistencia de acciones de comunicación.
- Escasa utilización de los canales de información.
- La relación comunicativa entre sus miembros y públicos se desarrolla al margen de cualquier procedimiento planificado.

Problema de investigación

A partir de los síntomas señalados, la causa de los mismos pudiera estar dada, entre otros factores, por la ausencia de acciones comunicativas comprendidas dentro de una estrategia que constituya al cumplimiento de los objetivos empresariales, representando este un problema innegable.

En este sentido, se ha definido el *problema de investigación* de la siguiente forma:

¿Cómo favorecer la gestión comunicativa de forma coherente, planificada e integral en la UEB Lavandería Unicornio Cienfuegos?

Hipótesis

Para dar solución al problema de investigación se ha formulado la siguiente hipótesis de investigación: Con el diseño de una Estrategia de Comunicación en la UEB Lavandería Unicornio Cienfuegos se puede favorecer la gestión empresarial de la organización a partir de una comunicación coherente, planificada e integral que converjan en la imagen ideal que se desea transmitir a cada uno de los públicos.

Variables de investigación

De la hipótesis se derivan las siguientes variables de investigación:

- Independiente: Estrategia de Comunicación

- Dependiente: Perfeccionamiento de la Comunicación Organizacional de forma coherente, planificada e integral.

Objetivo general:

Diseñar la estrategia de comunicación de la UEB Lavandería Unicornio Cienfuegos, que posibilite el perfeccionamiento de la comunicación de la entidad de forma coherente, planificada e integral.

Objetivos específicos:

1. Realizar una revisión bibliográfica que permita elaborar los fundamentos teóricos y conceptuales de la Comunicación Organizacional.
2. Caracterizar la UEB Lavandería Unicornio de Cienfuegos
3. Diagnosticar el estado actual de la Comunicación Organizacional en la UEB Lavandería Unicornio Cienfuegos.
4. Trazar la Estrategia de Comunicación para la UEB Lavandería Unicornio Cienfuegos tomando como base los resultados del diagnóstico previo.

Materiales y Métodos de la Investigación

Para el despliegue de la investigación se lleva a cabo una amplia revisión bibliográfica a través de la cual se analizan diversos estudios que han abordado el tema, así como sitios especializados de Internet. Para enriquecer el diagnóstico se utilizan todas las informaciones y los datos suministrados oficialmente por los trabajadores de la UEB Lavandería Unicornio Cienfuegos, destacándose el empleo de los principales documentos rectores de la actividad comunicativa en Cuba como son la familia de las Normas Cubana 3000 y el Decreto Ley 281. Se utilizarán varias técnicas de recopilación de información como la revisión documental, el análisis de información estadística, la observación directa, encuestas, entrevistas y aplicación del método Delphi. Para ordenar las citas y referencias bibliográficas se utilizan las normas APA.

Los métodos teóricos que se emplean son:

- ❖ Análisis – Síntesis: para la revisión de estudios anteriores, documentos y toda la bibliografía en general, también para valorar los resultados de los instrumentos aplicados.
- ❖ Inducción – Deducción: utilizado en la aplicación de técnicas investigativas y la obtención de resultados significativos y reales.
- ❖ Sistémico – Estructural: para dar un enfoque sistémico y de procesos al estudio.
- ❖ Histórico – Lógico: para indagar, conocer y desarrollar el problema de investigación, además para analizar el desarrollo histórico del objeto de investigación.
- ❖ Métodos estadísticos: para analizar las tendencias y comportamiento.
- ❖ Métodos empíricos: observación, encuesta, entrevista.

CAPITULO I.- Marco Teórico

Reconocer la importancia de la Comunicación Organizacional y trazar políticas basadas en la filosofía de que una efectiva proyección en el entorno depende en gran medida de la coherencia que exista entre lo que haga y diga la organización, permitirá enfrentar los constantes cambios que se presentan y reaccionar proactivamente ante estos.

Lo anteriormente expuesto se ve materializado mediante la elaboración e implementación de Estrategias de Comunicación. En esta dirección se encamina el presente trabajo investigativo, el cual precisa, para un adecuado abordaje de su objeto de estudio, una sistematización de los principales basamentos teóricos a partir de la revisión bibliográfica en torno al tema, que parta de concepciones generales de la comunicación como fenómeno social, para ir enmarcándolo en las organizaciones y analizar su manifestación en el ámbito interno de las mismas. De esta manera será posible reflexionar más de cerca, sobre la gestión su papel determinante en la planificación estratégica de los procesos comunicativos, dejando esclarecidos, finalmente, los pasos a seguir para llevarla a cabo. El hilo conductor del marco teórico se refleja en el Anexo No 1.

1.1 Comunicación

La aproximación a un concepto de comunicación está matizada, en todo caso, por los numerosos enfoques desde los que ha sido abordado un fenómeno de naturaleza tan compleja.

Partiendo de una mirada etimológica, el término comunicación proviene del latín *communis*, que significa poner algo en común. El mismo “expresa la esencia de un proceso sociocultural básico que se da en diferentes espacios, entre un número diverso de actores sociales que producen y hacen uso de la información de manera privada o pública: sociales, grupales e interpersonales, y que con el desarrollo industrial se ha tecnologizado, diversificando sus soportes”. (Saladrigas, 2005)

El interés por su estudio ha partido de diferentes miradas teóricas desde distintas disciplinas científicas, y el tratamiento que cada una de ellas en particular le confiere,

aporta una riqueza ilimitada al desarrollo de su cuerpo teórico, desde un enfoque multidisciplinario necesario para un análisis holístico de esta categoría. En este sentido, las concepciones del proceso comunicativo se hacen cada vez más profundas si tomamos como punto de partida los estudios preliminares en este campo, tantas veces reducido al estrecho marco de los medios de comunicación masiva.

En el análisis del proceso comunicativo se delinean dos paradigmas divergentes: transmitir y compartir. “Transmitir significa la admisión de que algún conocimiento que poseo puedo pasarlo a otro, mientras que compartir significa comunión, encuentro, participación, elaboración con otro del conocimiento”. (Vidal, 2002)

Partiendo del paradigma transmisivo la comunicación se define como “el intercambio de información de una persona a otra”. (Davis,1984). Sin embargo, al decir de Luis Ramiro Beltrán y desde el paradigma de compartir, comunicación es el proceso de interacción social democrática, basada en el intercambio de signos, por el cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación”. (Colectivo de autores, 2002) Desde uno u otro punto de vista se sustentan las prácticas comunicativas a todos los niveles de la sociedad, así como las producciones teóricas desarrolladas en este ámbito. La diferencia entre ellos es esencial en la medida en que proponen dos formas diametralmente opuestas de percibir el fenómeno comunicativo. Entendemos que los modelos basados en la transmisión unidireccional de información de un emisor privilegiado hacia un receptor pasivo, no agotan la complejidad de un proceso que va más allá de un intercambio de mensajes.

Es necesario comprender la comunicación como un sistema de procesos que se establecen en un contexto histórico-cultural, que mediatizan, generan y facilitan las relaciones humanas, en el cual se intercambian, construyen y reconstruyen significados a través de signos y símbolos a diferentes niveles de organización social. Se establece una influencia racional y emocional recíproca entre los participantes, que les permite organizar la actividad conjunta. Esta es precisamente la concepción que defiende la perspectiva compartir, asumida para la realización de la

presente investigación, que parte de la participación de los sujetos en la construcción de su realidad a partir de sus percepciones y motivaciones de transformación.

El proceso de comunicación, al decir de las profesoras cubanas Hilda Saladrigas y Nora Gómez, consta de varios niveles entre los que se encuentran el interpersonal o cara a cara, entendida como la interacción que tiene lugar entre dos o más personas físicamente próximas y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos con retroalimentación inmediata; el intragrupal, que se establece dentro de un grupo específico; el intergrupar, visto como el que se realiza en la comunidad local donde se produce y distribuye información por medio de un sistema de comunicación especializado y que concierne a la comunidad como un conjunto; el organizacional, el cual supone la asignación de recursos materiales y humanos a una organización especializada en la obtención, procesamiento y distribución de información destinada a la comunicación pública, y es la referida al sistema político y la empresa comercial; y el social (global) que tiene por fuente una organización formal y como emisor un comunicador profesional, que establece una relación unidireccional y pocas veces interactiva con el receptor, que resulta ser parte de una gran audiencia, que reacciona por lo general de manera predecible y de acuerdo a patrones.(Colectivo de autores, 2002)

1.2 Comunicación organizacional

La sociedad está compuesta por organizaciones, por donde el hombre transita a lo largo de su vida y a través de las cuales se desarrolla como ser social en constante intercambio con el medio en que se desenvuelve en un proceso de conformación y expresión de su personalidad mediante estos agentes socializadores.

Es preciso definir qué se entiende por organización para lo cual se refiere el concepto que ofrece al respecto la doctora cubana Irene Trelles:

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

2001)

La comunicación, como proceso básico que atraviesa todos los ámbitos de la actividad humana, está presente en todas las organizaciones independientemente del tamaño o naturaleza de las mismas, condicionando sus dinámicas, concepciones y modos de hacer en relación directa con las particularidades con que se manifiesta el fenómeno en cada una de ellas. Es por tal motivo que el estudio de los procesos comunicativos que tienen lugar en el interior de las organizaciones tome cada día mayor interés.

La comunicación organizacional, a pesar de ser una disciplina académica joven aún, ostenta un gran número de obras y autores que se debaten en cuestiones referentes a su objeto de estudio y conceptualización. Ello hace pensar en la importancia que cobra la investigación en este campo de las Ciencias Sociales en el contexto internacional actual. Si bien las miradas en torno al tema se ubican en posiciones muy variadas, todas coinciden en la necesidad de su estudio y aplicación para asegurar el éxito de las organizaciones en un entorno cada vez más competitivo e incierto.

Con la publicación en la década de los setenta del pasado siglo, del libro *Communication Within Organization* del especialista norteamericano Charles Redding, considerado el padre de esta disciplina, comienza el camino de la actividad, tanto teórica como aplicada, encaminada a proveer a las organizaciones de una herramienta que redimensione su accionar integrando todas sus áreas en función de cumplir su misión y proyectarse hacia nuevos retos.

En un principio su desarrollo se limitó sólo a los Estados Unidos y Europa, retrasando su llegada a América Latina donde se comenzó recientemente su estudio y aplicación. Aún así, el continente cuenta ya con un significativo número de importantes estudios teóricos y experiencias en la práctica que se caracterizan por su adecuación al contexto tan peculiar de nuestros países, destacándose en especial los realizados en México, Brasil y Argentina.

En cada una de estas áreas geográficas se encuentran prestigiosos autores que defienden una diversidad de enfoques que parte desde la propia denominación del

fenómeno. Los norteamericanos defienden el término de comunicación organizacional y ahí se encuentra Frederick Jablin, Linda Putnam y Gary Kreps. Los europeos insisten en abordarlo como comunicación institucional, tal es el caso de Joan Costa, Justo Villafañe, José Luis Piñuel, José Gaitán, Annie Bartoli, Cees Van Riel y Paul Capriotti. En Latinoamérica autores como Gaudencio Torcuato, Carlos Fernández Collado, Abraham Nosnik, Rafael Serrano, María Luisa Muriel y Gilda Rota, emplean ambas denominaciones.

Independientemente de estas diferencias nominales, en la esencia de cada una se hace referencia a un mismo fenómeno. A los efectos de esta investigación se hará uso del término comunicación organizacional para referirnos al proceso que “centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interacción entre sus miembros, y entre estos y los públicos externos; fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades”. (Trelles, 2001)

Numerosos son los conceptos que se centran en el análisis de la comunicación en las organizaciones, algunos de los cuales se sitúan desde posiciones que lo enmarcan en áreas específicas de la organización y otras que lo conciben como proceso transversal.

Para Goldhaber, (1984) la comunicación en las organizaciones “es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”.

Horacio Andrade propone otro punto de vista, entendiéndola como un “conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”. (citado en Collado, 1997)

A través de los distintos criterios que se ofrecen al respecto emerge la necesidad de entenderla como un proceso a través del cual se logra la interrelación de todas las áreas de desempeño organizacional en un discurso coherente, tanto hacia el ámbito

interno como al externo, que logre mejores resultados mediante el compromiso de todos los factores. Es importante reconocer que este es un proceso que se da no solo en las esferas gerenciales como algunos hacen ver, sino en todos los niveles de la organización, en donde debe existir el espacio para la participación de todos sus miembros al sentirse reconocidos e identificados culturalmente.

Es necesario señalar que las posiciones referentes al tema están condicionadas por la forma en que ha sido enfocado históricamente, fundamentalmente a partir de cuatro perspectivas teóricas: la mecánica, la psicológica, la sistémica y la simbólico-interpretativa. Cada una de ellas defiende modelos de análisis que, aunque no son del todo excluyentes entre sí, constituyen ángulos diversos.

El enfoque mecánico centra su atención en la necesidad del orden jerárquico, abogando por una estructura formal donde la comunicación es totalmente lineal y se limita a transmitir información mediante un flujo vertical descendente, de la dirección a la base, sin brindar interés en la retroalimentación y con una mirada hacia el receptor como un ente pasivo.

Por su parte el enfoque psicológico se caracteriza por una mirada humanista al proceso comunicativo haciendo marcado énfasis en el receptor como ser social y la influencia del entorno interno sobre este, de manera que se privilegia el uso de las estructuras y redes informales en una comunicación vertical ascendente.

Desde ambas posturas se evidencia un sobredimensionamiento de la comunicación interna dejando fuera de examen las cuestiones relacionadas con el entorno externo de la organización y su influencia en el desarrollo de su actividad.

En este sentido, el enfoque sistémico constituye una superación de estas limitaciones al aportar una visión de la organización como un sistema abierto y dinámico, compuesto por distintas áreas que funcionan de manera equilibrada y en constante intercambio dentro de un sistema global que es la sociedad. La comunicación ocupa un papel fundamental y es asumida sinérgicamente, logrando un balance en el uso de los canales formales e informales, por donde circulan mensajes de todo tipo, siguiendo los flujos ascendentes, descendentes, horizontales, verticales y transversales, de manera que se garantice la retroalimentación.

A pesar de los significativos aportes que ofreció esta perspectiva, sigue faltando un elemento que reviste gran importancia para un análisis completo de la comunicación en las organizaciones. Se trata del aspecto cultural, retomado por el enfoque simbólico-interpretativo que, teniendo en cuenta lo abordado por la óptica sistémica, redimensiona los roles del emisor y el receptor dándoles un carácter igualmente importante e intercambiables, en un proceso comunicativo donde se comparten significados a partir de una experiencia común, determinada por el contexto socio-histórico, político y cultural al cual responden. Comunicación y cultura se constituyen en una unión indisoluble para una comprensión holística de la realidad organizacional.

Atendiendo a lo expuesto, la autora se acoge a este último enfoque por la mirada ofrecida, que de manera integradora, supera toda deficiencia de modelos anteriores para conformar una concepción acabada y coherente de la comunicación como proceso social, y sus particularidades en el espacio de la organización.

Otro tema puesto a debate es la definición de las funciones que cumple la comunicación en las organizaciones. Al respecto (Trelles, 2001) propone una tipología de las funciones de la comunicación, con la cual coincidimos, atendiendo a la utilidad de la misma en la organización e identificándolas como descriptiva, evaluadora y de desarrollo. La función descriptiva investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización; la función evaluadora explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, o sea, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales; y la función de desarrollo analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone además la forma de realizarlo.

Para un análisis completo de la comunicación organizacional se hace necesario distinguir entre comunicación interna y externa, según se rebasen o no los límites de la organización (Trelles, 2001). Por los objetivos que persigue este estudio se considerarán los aspectos conceptuales referidos al ámbito interno.

1.3 Comunicación interna

Los procesos comunicativos que tienen lugar en el interior de las organizaciones y

entre los miembros de la misma, conforman la comunicación interna. Su estudio suscita gran interés por ser precisamente un factor clave y determinante en la realización de la actividad conjunta. Mediante la comunicación se concreta la misión de la organización en la medida en que canaliza las orientaciones, los modos de hacer, a la vez que permite la coordinación de los esfuerzos para la consecución de los objetivos de trabajo, todo lo cual se expresa en la conformación de una cultura organizacional que es comunicada.

La comunicación interna “es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. (Collado, 1997)

Según Lucas Marín, su estudio “centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo”. (Trelles, 2001).

En este sentido se debe trabajar en función de lograr la integración de los miembros en todos los niveles de la organización de forma que se sientan implicados como verdaderos protagonistas de lo que sucede en materia comunicativa dentro del contexto organizacional. Es importante que se lleve a cabo un óptimo aprovechamiento de los canales de comunicación para llevar información a todos y crear las condiciones para la retroalimentación.

La forma en que se estructura y manifiesta la comunicación interna en las organizaciones depende de las características de la misma. Así, puede transitar por redes formales, cuando los mensajes fluyen siguiendo los canales oficiales establecidos; o informales, cuando circulan al margen de estos.

Dentro de la comunicación formal se distinguen tres tipos de flujos atendiendo a la direccionalidad de los mensajes: ascendente, descendente y horizontal.

La comunicación descendente es la que va desde la dirección hacia la base siguiendo la línea escalonada que indica el organigrama. Entre sus funciones se

encuentran: “enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía, proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo, facilitar un resumen del trabajo realizado, y adoctrinar a los miembros para que reconozcan e internalicen los objetivos de la organización”. (Trelles, 2001)

Este flujo de comunicación puede presentar dificultades en su desarrollo como la sobrevaloración de la comunicación indirecta sin búsqueda de retroalimentación necesaria; la sobresaturación de mensajes; el uso en un momento inadecuado, bien sea con demasiada antelación o con mucha premura; y la filtración de los mensajes en momentos o situaciones inoportunas. (Trelles, 2002)

En cambio, la comunicación ascendente fluye desde los más bajos hacia los más altos niveles de subordinación, y constituye una importante vía para canalizar los estados de opinión y satisfacción, así como las sugerencias de los empleados con respecto a orientaciones y pautas establecidas por la dirección.

Entre sus ventajas se cuenta el apoyo para la toma de decisiones a partir de consensos, conocimiento del público interno, y la eficiencia de la retroalimentación, fuente de ideas valiosas. Como dificultades se presenta la contaminación del flujo ascendente, ocasionado por modificaciones sucesivas que tergiversan el sentido y restan utilidad a la información emitida por los niveles más altos de la organización". (Trelles, 2002)

Entre niveles de igual jerarquía se establece la comunicación horizontal, facilitando la coordinación entre las áreas mediante el establecimiento de relaciones interpersonales efectivas que permita la resolución de problemas de manera conjunta.

Propuestas actuales incluyen el llamado flujo transversal o diagonal, mediante el cual la comunicación se presenta en todos los sentidos, y desde todos los niveles, convirtiéndose en catalizador de los procesos de participación en la toma de decisiones, aunque en la práctica no es usual que se manifieste.

En el plano informal, la comunicación se caracteriza por fluir más rápidamente, y establecer un mayor contacto entre las personas. Surge de forma natural por causas relacionadas con la carencia de suficiente información entre los miembros de la organización, que los canales formales no pueden llenar. Está sustentada en el

rumor, entendido como aquella “información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas”. (Trelles, 2001). El hecho de prestar atención a la comunicación informal, proporciona un valioso conocimiento de la misma, base para su consecuente utilización en función de lograr los propósitos de la organización.

A través de estas redes de comunicación son transmitidos constantemente mensajes dirigidos a distintos fines. Atendiendo a esto, (Goldhaber, 1984) los clasifica como mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos. Los mensajes de tarea están relacionados con aquellos productos, servicios o actividades que tienen una importancia específica para la organización. Los de mantenimiento son los referidos a las órdenes, procedimientos y controles que, mediante normas y reglas, logran la supervivencia de la organización; y los humanos van dirigidos a las personas de la organización en función de estimular y reconocer los buenos resultados, y afectan sus actitudes, satisfacciones y realizaciones. (Trelles, 2001)

De lo anterior se puede concluir que para un óptimo funcionamiento de la organización debe procurarse un equilibrio en el flujo de mensajes para poder dar respuesta efectiva a las necesidades comunicativas en todos los planos y conseguir así un clima favorable para el desarrollo organizacional.

Un aspecto que es fundamental a la hora de enviar un mensaje que se quiera sea efectivo, es la elección del canal de comunicación por el cual será transmitido. Los canales para comunicarse en el interior de una organización se dividen, , en directos, cuando dependen de la capacidad y habilidad individual del sujeto para comunicarse con otros cara a cara; e indirectos o mediatizados, cuando requieren de algún tipo de tecnología u objeto material para transmitir mensajes y no existe interrelación directa entre la fuente y el receptor. (Muriel y Rota, 1980)

El uso apropiado de los canales de los cuales dispone la organización garantiza una debida comprensión por parte de todos los miembros, de la información que se comparte. Es necesario estudiar a fondo todas las potencialidades que ofrece cada medio para utilizarlo en función de su alcance, distribuyendo la información de manera que llegue al destinatario interesado, optimizando recursos y tiempo.

A través de estos dos tipos de canales es posible fomentar la coordinación de las

actividades y sincronizar el proceso de comunicación para que funcione correctamente. A ello contribuye de manera significativa la concepción de espacios para la retroalimentación, útil para comprobar no solo la recepción de los mensajes sino su comprensión por parte del público al que fue dirigido en función de canalizar criterios, actitudes, puntos de vista con respecto al tema. En una organización este proceso se torna extremadamente importante ya que da lugar a una comunicación en dos sentidos, mediante el cual los sujetos intercambian mensajes y roles en un continuo flujo comunicativo. A pesar de todos los beneficios de esta “comunicación de retorno” como también se le conoce, en no pocas ocasiones sucede que se establece como política formalmente instituida y en la práctica no se materializa.

Es importante señalar que, si bien la atención que merita la comunicación interna es relevante para un buen desempeño organizacional, la externa debe ser igualmente atendida y estudiada. Se impone la necesidad de llevar a cabo una adecuada gestión que integre estos dos ámbitos equilibradamente, como forma de garantizar la estabilidad de la organización ante los bruscos e impredecibles cambios del entorno.

1.4 Gestión de la Comunicación

En la vida organizacional actual, el futuro no se asegura únicamente a partir de la calidad de productos y servicios que se oferten, sino de cómo esto se comunique eficazmente. Se ha dicho que el silencio no es rentable, y es precisamente esa máxima la que guía a las organizaciones a tomar una serie de precauciones encaminadas a trazar pautas por donde actuar estratégicamente desde una línea de acción proactiva, que se materializa en una adecuada gestión de la comunicación.

En este sentido se pronuncian importantes estudiosos del campo quienes asumen y defienden sus propuestas acerca de cómo debe implementarse la gestión de comunicación en organizaciones. Estos modelos están a cargo de importantes autores como Gerald Goldhaber, Gaudencio Torquato, Margarida Krohling Kunsch, Annie Bartoli, José Luís Piñuel, Justo Villafañe, Joan Costa, Norberto Chávez, Cees Van Riel, Irene Trelles, que desde perspectivas diferentes, van delineando la conformación de principios básicos de la gestión entre los que

pueden señalarse:

- Claridad en cuanto al concepto de comunicación con el que se opera;
- Establecimiento de políticas de comunicación, en muchos casos como vector transversal al resto de las políticas
- Atención al enfoque sinérgico, y a la integralidad y coherencia de la comunicación en organizaciones;
- Vinculación entre la gestión de comunicación y la gestión empresarial o dirección funcional de la organización;
- Diseño de la estrategia y objetivos de comunicación en el contexto de la estrategia y objetivos generales de la entidad, a partir de la realización de estudios diagnósticos de comunicación;
- Conocimiento de los públicos, considerando entre estos tanto a los internos como a los externos;
- Planificación de las actividades de comunicación en función del logro de objetivos por tipo de públicos;
- Definición de los resultados esperados, costos y plazos de realización de las actividades comunicativas;
- Establecimiento de adecuados mecanismos de control y evaluación de las acciones y planes de comunicación. (Trelles, 2002)

De lo anterior se desprende la necesidad de entender la gestión como un proceso complejo, que exige una concepción desde un enfoque sinérgico que organice, planifique y controle las actividades comunicativas, dirigidas tanto al público interno como al externo en una integración que contribuya a lograr un mejor desempeño organizacional.

Su implementación requiere, a juicio de (Trelles, 2002) que partiendo de concepciones claras, desde el punto de vista teórico, o al menos de una rica experiencia, se planifiquen y ejecuten acciones comunicativas integradas en planes y estrategias; se controle sistemáticamente su ejecución y se midan sus resultados.

Gestionar la comunicación implica considerarla como un activo de la organización a tener en cuenta en la planificación general, a partir de la integración de los objetivos organizacionales y de comunicación en un discurso unificador que se proyecte en función de cumplir satisfactoriamente la misión. La definición de las Políticas de Comunicación, por tanto, está en la base de la gestión, y su cumplimiento a partir de un enfoque sinérgico se constituye en una herramienta indispensable para canalizar las acciones comunicativas en concordancia con los intereses organizacionales, eliminando la espontaneidad y la improvisación a la que en no pocas ocasiones se recurre para la solución de problemas en todos los niveles de la vida organizacional.

La gestión se materializa a través de una estrategia de comunicación que se realizará en base a un diagnóstico previo de la situación comunicativa de la organización, aportando así un conocimiento imprescindible para diseñar cualquier actividad encaminada a estos fines.

1.5 Planificación de la Comunicación

Planificar la comunicación se traduce en el diseño y puesta en práctica de un conjunto de acciones que describen un pensamiento estratégico en función de optimizar recursos organizacionales a partir de la política comunicacional establecida. En esto tiene especial importancia la participación activa de los miembros de la organización en la toma de decisiones, lo que eleva el nivel de compromiso e implicación de todos en la consecución de las metas fijadas. Es por tanto un elemento clave en el camino hacia un desarrollo organizacional óptimo.

En criterio de la especialista en comunicación (Saló, 2000), la planificación de la comunicación en organizaciones parte de la determinación de los objetivos, la misión y la política; el conocimiento del estado de la comunicación mediante diagnósticos y auditorías; la definición de la estrategia global de comunicación; el establecimiento de los planes de comunicación interna y externa; y la gestión de los programas, proyectos y campañas. Este último paso incluye los procesos de aplicación de las acciones de comunicación con el correspondiente establecimiento de sistemas de valoración, control y seguimiento de las mismas, así como la definición de las unidades de la organización implicadas en ello.

De esta manera la planificación se nos presenta como un fenómeno global de gran alcance en el contexto organizacional y en su uso se identifican cinco ventajas al decir de José María Díaz:

- ◆ Coordinación de esfuerzos y optimización del uso de los recursos.
- ◆ Toma de conciencia de la razón de ser de la organización.
- ◆ Conocimiento del nivel de logro de los objetivos.
- ◆ Aumento del nivel de interacción entre los miembros de la organización.
- ◆ Ampliación del nivel referencial de los líderes y dirigentes, en función del conocimiento del ambiente externo y las oportunidades existentes para la empresa. (Trelles, 2001)

Enfocada hacia el ámbito interno la planificación de la comunicación “consiste en la racionalización de las acciones de comunicación necesarias para lograr: a) orientar los flujos de comunicación interna en un sentido tal que colaboren al logro de los objetivos tanto de la institución como de su público interno, y b) afectar las actitudes y opiniones de estos públicos internos, buscando reforzar las que favorecen el logro de dichos objetivos y modificar las que de alguna manera lo obstaculizan”. (Muriel y Rota, 2001) En este sentido estas autoras proponen una serie de componentes que a su juicio constituyen elementos fundamentales para desarrollar tal actividad: metas, objetivos, estrategias, tácticas, planes y programas. (Muriel y Rota, 1980)

La profesora e investigadora cubana Hilda Saladrigas, (Saladrigas, 2005), señala la necesidad de lograr “una comunicación programada, que en el mejor de los casos parta del diagnóstico de problemas, necesidades y áreas de oportunidades en materia de comunicación en aras de una adecuada ejecución y evaluación de las actividades previstas y las técnicas a emplear para su ejecución, cuyo fin sea lograr un mejor funcionamiento de la organización y con ello mayor rentabilidad y eficiencia”. Basado en esto se podrá definir la estrategia a seguir para optimizar estos procesos.

1.6 Estrategia de Comunicación

En la actualidad se impone la necesidad de superar los estilos contingenciales

que se emplean para la solución de problemas en todos los niveles de la vida organizacional, en busca de un pensamiento estructurado en función de perfeccionar el accionar y obtener mejores resultados en la labor que desempeñamos. En este sentido la estrategia de comunicación se presenta como una alternativa para una eficaz proyección de la organización tanto hacia el ámbito interno como al externo constituyendo así “un eje que permite la reflexión y el análisis constante entre la estabilidad y el cambio”. (Saló, 2000) “La estrategia es lo que permite diseñar un escenario de acción examinando las certezas y las incertidumbres de la situación, las probabilidades de éxito y todos aquellos factores que puedan entorpecerlo o impedirlo”. (Portal, Recio, Toirac, s/f)

Hay que tener en cuenta que, como apunta Ivonne Torrente (s/f), no basta con elaborar una estrategia de comunicación sino que es necesario concebir la comunicación como un componente de la estrategia organizacional, que debe formar parte de los análisis desde su inicio. Se trata de aunar todos los elementos en un proceso de planificación estratégica general que coordine armónicamente lo que hace y dice la organización.

El alcance de la estrategia de comunicación está dado por la eficacia con que se planifiquen las acciones que se ejecutan, las cuales pueden realizar distintas funciones que determinan su utilidad en la medida en que dan coherencia y organicidad al comportamiento de la organización frente a sus públicos.

Como plantea (Arellano, 1998), esta serie de acciones, programadas y planificadas, se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos, siguiendo un principio de orden, de selección, de intervención, sobre una situación establecida.

En función de este planteamiento se considera que el primer paso para diseñar una estrategia de comunicación es la realización de un diagnóstico que aporte la información suficiente y valiosa con respecto al estado de los procesos comunicativos que tienen lugar en la organización, de tal manera que permita clarificar hacia donde enfocar la planeación estratégica.

El diagnóstico de la comunicación interna, como procedimiento de investigación,

constituye una revisión de los procesos comunicativos buscando evaluar su eficacia, a partir de la obtención de información acerca de cómo funciona y comprobando si las acciones que en materia comunicativa se realizan se ajustan a lo propuesto por la organización, en función de actuar coherentemente y poder proyectarse hacia situaciones futuras.

La investigadora Daniela Bruno (Bruno, 2007) entiende que el diagnóstico de comunicación es la base de la planificación estratégica al constituir una herramienta para evaluar las prácticas sociales, a través de la cual se puede obtener un conocimiento sistemático de las mismas e identificar fortalezas y debilidades que servirán de punto de partida para la elaboración de estrategias destinadas a generar modificaciones en la comunicación que ayuden a producir cambios positivos en el grupo, la comunidad o la institución.

Son susceptibles a diagnosticar todas las áreas de la organización, en general o por separado, y los resultados que se obtengan estarán encaminados al perfeccionamiento de los procesos comunicativos. Entre las ventajas principales que aporta están las siguientes:

- ❖ Proporciona información confiable acerca de los procesos de comunicación que tienen lugar en el interior de la institución.
- ❖ Ayuda a determinar las características deseables en dichos procesos para cada institución determinada.
- ❖ Permite comparar la comunicación interna que se da en la institución en diferentes momentos en el tiempo y bajo diferentes circunstancias.
- ❖ Ayuda a detectar problemas ya existentes y problemas potenciales en las redes y flujos de comunicación internos en la institución, tales como cuellos de botellas en los procesos comunicativos.
- ❖ Aumenta la efectividad de la comunicación al permitir definir líderes y patrones de comunicación, factores cuyo conocimiento facilita el diseño y difusión de todo tipo de mensajes en el interior de la institución. (Muriel y Rota, 1980)

Para diagnosticar la comunicación en la organización debe partirse de un

conocimiento a fondo de esta última, sus dinámicas de trabajo, su composición, los roles que ocupa cada uno de sus miembros, para a partir de ahí adentrarse en un verdadero análisis del sistema comunicativo, los componentes que actúan en él y la forma en que lo hacen, modos de comunicarse, medios que se emplean y la eficacia de los mismos.

El diagnóstico ofrece nuevos datos sobre la realidad misma pero además incluye en la formulación de la situación deseada y de las estrategias para alcanzarla, las miradas, las opiniones y, por lo tanto, la apreciación que tienen de la realidad una multiplicidad de actores. (Bruno, 2007)

Esta idea apunta hacia una concepción participativa del diagnóstico de comunicación organizacional, donde se analice el fenómeno desde la perspectiva de sus propios protagonistas. Este punto de vista debe ser tomado en consideración pues no se trata de hacer un inventario de problemas y asignarles soluciones al azar, sino comprender las particularidades de la organización para entender el por qué de las prácticas comunicativas que en ella se dan y las posibles soluciones que pueden proponerse para dar salida, de la mejor manera, a las dificultades existentes.

En un proceso de diagnóstico y planificación ampliamente participativo los actores que integran la organización reconocen sus problemas y aquellos temas sobre los que consideran que deben intervenir; disponen de la información necesaria sobre estos aspectos; se plantean alternativas de interpretación, decisión o acción que luego son intercambiadas y confrontadas para la toma de una decisión; toman la decisión e inician la planificación de la ejecución; ejecutan el proyecto; y finalmente lo evalúan. (Bruno, 2007)

La importancia de diagnosticar desde esta perspectiva comprende la creación de espacios para la determinación de los problemas y potencialidades comunicacionales de la organización por parte de sus miembros, para que sean ellos quienes conduzcan el proceso de toma de decisiones y las realicen las propuestas de acción en correspondencia con necesidades reales.

De esta manera el diagnóstico de comunicación interna se convierte en una herramienta de trascendental importancia para un certero diseño de estrategias,

políticas y planes, que respondan a los objetivos organizacionales.

A partir de los resultados obtenidos en el proceso de diagnóstico se podrán definir los objetivos estratégicos como “principios rectores que coordinen la puesta en marcha de una gran diversidad de acciones que permitan llegar a las metas deseadas” (Arellano, 1998).

Estos deberán ser tan generales que sean capaces de englobar propuestas de solución para cada uno de los aspectos negativos señalados en el diagnóstico del contexto y del público, y tan específicos que puedan ser operacionalizables luego en el momento de definir las acciones comunicativas propuestas”. (Portal y otros, s/f)

Es importante que en su concepción se tengan en cuenta los objetivos organizacionales y se tomen como punto de partida las políticas de comunicación establecidas en la organización.

El diagnóstico también indicará el tipo de línea de acción a seguir en función de la naturaleza de los problemas detectados para una solución más efectiva de los mismos, concretando así los objetivos estratégicos planteados.

Dentro de la organización todos los elementos tienen estrecha relación, pero todas las deficiencias en el funcionamiento no se pueden revertir con los mismos mecanismos. Es muy importante dilucidar si ante un problema es más conveniente elegir una u otra línea de acción (comunicativa, educativa, organizativa, de inversión, etc.). No todos los problemas pueden ser enfocados desde la comunicación, o, dicho de otra manera, la comunicación no puede hacerse responsable de la resolución de todos los conflictos o limitaciones en una organización. (Portal y otros, s/f)

A continuación se determinará el público al que estará dirigida la estrategia, partiendo de la identificación y segmentación del mismo.

Seguidamente deberán establecerse los ejes temáticos a partir de los cuales se desarrollarán todas las acciones que se proyecten. (Núñez, 1985) precisa que serán estos ejes los que nos permitirán “(...) abordar de una manera lógica y consecuente con la realidad particular o coyuntural, el contenido temático de mayor alcance que está señalado en el tema general”. (Portal y otros, s/f)

En esta dirección se plantearán los objetivos específicos que se pretenden alcanzar con cada uno de estos ejes temáticos y las acciones que en consecuencia se deben poner en cuenta para su alcanzarlos. El diseño y programación de las acciones incluye la definición de los responsables de darle cumplimiento a cada una de ellas.

La elaboración del plan de acción debe tomar la atención y el empeño de todos los implicados en su ello en aras de lograr implementarlo eficazmente y dar cumplimiento así a los objetivos propuestos. Para ello se requiere de un constante seguimiento y control de su puesta en práctica que muestre las dificultades que se puedan presentar para actuar en función de solventarlas, y de esta manera ir monitoreando sobre la marcha, los resultados que se van alcanzando.

Por último la estrategia debe ser evaluada como paso muy importante y no pocas veces obviado.

Sin la evaluación del proceso jamás se podrá conocer con exactitud hasta qué punto los objetivos propuestos han sido cumplidos, si sobreviven o no los rasgos problemáticos que se encuentran al inicio del proceso, si el tiempo y los recursos humanos y materiales utilizados no fueron desperdiciados, y finalmente, si debemos o no, dar por concluido el proceso. (Hernández, 2005)

Evaluar permite lograr la retroalimentación necesaria para tener conocimiento sobre los efectos que tuvo en la práctica las acciones planificadas así como su factibilidad en el período que abarcó la estrategia, para de ahí proyectarse hacia a la implementación de un sistema de comunicación organizacional eficiente.

La elaboración de Estrategias de Comunicación, como ya se ha dicho con anterioridad, precisa de una comprensión a fondo de la organización a la cual tributa y de los procesos que se proponen transformar a través de su implementación.

CAPÍTULO II. Caracterización general de la Sucursal Servisa. Procedimiento metodológico para el diseño de la estrategia de comunicación para la lavandería.

2.1. Caracterización General de la Sucursal Servisa de Cienfuegos

El 3 de Marzo de 2005 y por el acuerdo número 8 de la Junta General de Accionistas de esta Sociedad, de fecha 7 de Marzo de 2005, se crea la entidad denominada SERVISA Sucursal Cienfuegos perteneciente a ese Grupo Empresarial del Ministerio del Turismo, con sede en calle 33 # 5402 entre 54 y 56 Cienfuegos, esta se dedica a prestar servicios de diferentes tipos a las empresas asociadas al MINTUR y a terceras entidades comerciales que demanden de estos servicios en el territorio central, abarcando las provincias de Villa Clara y Sancti Spíritus.

Dentro de los servicios que se prestan se encuentran los siguientes:

1. Lavado de lencería y mantelería a hoteles y restaurantes.
2. Elaboración de alimentos, pan, bases de pizza, dulces y Porcionamiento de Carnes
3. Elaboración de helados con distintos sabores.
4. Mantenimiento, reparaciones, chapistería, pintura, fregado y engrase a vehículos automotores.
5. Línea de Higienización LIRONDA dentro de la Lavandería

Para cumplimentar los objetivos planteados la Sucursal SERVISA cuenta con cinco, estas son; UEB Lavandería, UEB Producciones Alimentarias en Cienfuegos la cual cuenta con una Panadería – Dulcería, Centro Porcionador, UEB Trinidad la misma cuenta con una Fábrica de Helados, Panadería, Centro de Elaboración y un Centro Porcionador, UEB Villa Clara posee un Taller de Mecánica, de Chapistería de conjunto con un centro de Elaboración y una Unidad Taller Automotor. (Ver anexo No 2.)

La Misión de la Empresa SERVISA es: Brindar servicios eficientes y de calidad para el aseguramiento del producto turístico de la Región Centro – Sur de Cuba, que garanticen la plena satisfacción de nuestros clientes.

Visión: Hacer de Servisa Sucursal Cienfuegos una organización reconocida por el resultado eficiente y eficaz de su gestión empresarial y la calidad de sus servicios. Resultado eficiente y eficaz de su gestión empresarial y la calidad de sus servicios.

La Sucursal cuenta con una plantilla aprobada de 230 trabajadores, de ellos 194 La Empresa Servisa, como anteriormente se había relacionado cuenta con 5 unidades directas a la producción y 36 indirectos.

Entre sus principales clientes se encuentran todos aquellos que pertenecen al Ministerio de Turismo en el territorio y terceros como: Copextel, Cadena de Tiendas TRD, Cubalse, ETECSA, entre otros.

El principal proveedor de Servisa Sucursal Cienfuegos es ITH, existiendo además otros proveedores estables como: Empresa de Higiene, SuchelProquímia, Alquitex. Hilatex, Oro Rojo, Coracán, Confituras Gamby, Autoimport, Maprintel, Unecamoto, Cubaparte, entre otros.

Objeto Social Aprobado por Servisa Cienfuegos

1. Prestar servicios de lavandería, tintorería, y otros tratamientos especiales a Entidades en pesos cubanos y pesos convertibles. A personas naturales cubanas y extranjeras en pesos convertibles y a otras entidades autorizadas por el Ministerio de Turismo en pesos cubanos.
2. Prestar servicios de alquiler de lencería, a entidades en CUP y CUC y a entidades autorizadas por el Ministerio de Turismo en pesos cubanos.
3. Prestar servicios de confecciones textiles de lencería, ajuares de casa, uniformes y ropa de trabajo, en CUP y CUC.
4. Prestar servicios de higienización y limpieza de medios, equipos e inmuebles a Entidades en pesos cubanos y pesos convertibles y a personas naturales extranjeras en pesos convertibles.
5. Prestar servicios de instalación, mantenimiento y reparación de equipos tecnológicos de lavandería, tintorería y fábricas de helados en CUP y CUC.

6. Prestar servicios destinados a la alimentación de los trabajadores, cobrando en CUP y CUC a entidades y en pesos cubanos a los trabajadores, consistentes en:
 - ❖ Elaboración y comercialización mayorista de alimentos en comedores obreros.
 - ❖ Elaboración y comercialización mayorista de alimentos en cantina.
 - ❖ Ofertar servicios gastronómicos en comedores obreros.
 - ❖ Elaboración y comercialización mayorista de meriendas.
7. Elaborar y comercializar de forma mayorista productos alimenticios e hielo, en CUP y CUC.
8. Prestar servicios de transportación de personal consistentes en :
9. Transporte obrero por ómnibus, en CUP y CUC a las entidades y en pesos convertibles a los trabajadores.
10. Transporte a trabajadores en ómnibus y automóviles a solicitud de las entidades del sector de turismo, en CUP y CUC.
11. Taxi bus, en servicio a la población en viajes de retorno, en CUP.
12. Prestar servicios de transportación y abastecimiento de agua, en CUP y CUC al sector del turismo.
13. Prestar servicios de mantenimiento y reparación automotriz, en CUP y CUC.
14. Prestar servicios de impresión ligera, media y compleja, en CUP y CUC.
15. Brindar servicios de arrendamiento de locales en CUP y CUC y con previa autorización del Ministerio de Turismo a entidades extranjeras en pesos convertibles.
16. Prestar servicios de auxilio en la vía para vehículos de las entidades del sistema empresarial y presupuestado del Ministerio de Turismo, en pesos cubanos y pesos convertibles.

17. Prestar servicios de transportación de cargas asociados a producciones alimentarias y de higienización, a las Entidades del Grupo Empresarial SERVISA en pesos cubanos y pesos convertibles.
18. Comercializar de forma mayorista productos alimenticios y no alimenticios, exclusivamente entre las empresas que integran el Grupo Empresarial SERVISA, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
19. Brindar servicios de alimentación a terceros manteniendo los clientes actuales y sin crecer en el número de comensales, en pesos cubanos y pesos convertibles.

2.2 Breve caracterización de la Lavandería Unicornio de Cienfuegos.

El objeto de estudio de esta investigación se desarrolla en la Lavandería Unicornio cuya actividad fundamental está vinculada al procesamiento de la lencería lisa y felpa de los hoteles y demás instalaciones del turismo en la región central del país. Geográficamente está ubicada en la provincia de Cienfuegos, específicamente en la Avenida 5 de Septiembre y Circunvalación a 150 mts de Cementerio "Tomas Acea" siguiendo el sentido Cienfuegos – Rancho Luna y a 30 mts antes del acceso de Punta La Cueva. Su localización en esta posición se justifica por el hecho de ser el punto central en su conexión con los tres polos turísticos a los que presta servicio es decir Cienfuegos, Villa Clara y Trinidad-Sancti Spiritus.

Breve panorámica de cada uno de los servicios.

Lavado y Planchado- Secado: Consiste en el procesamiento de la lencería sucia con sus programas de lavado y productos químicos específicos, así como su planchado en el caso de la ropa lisa (sábanas, fundas, mantelería, entre otras) o su secado en el caso de la felpa (toallas, rodapiés, cubre colchón, frazadas, entre otras). La terminación del servicio se logra con el empaquetado de la ropa. **Alquiler de lencería y mantelería:** Es un servicio que consiste en alquilar lencería adquirida por la entidad a los clientes con la finalidad de atenuar la inversión de los hoteles, puesto que se cobra

en cada mes un % de la inversión hasta recuperar el valor invertido en un período de tiempo (aproximadamente 1 año) que está en función de la tarifa de alquiler diaria que se fija.

Transportación: Consiste en transportar la lencería limpia a las instalaciones los días que se contratan y proceder a la recogida de la sucia para su procesamiento.

Tratamiento especializado: Se realiza cuando la lencería sucia posee manchas específicas que no se eliminan con un lavado normal o cuando una vez procesada la lencería permanecen las manchas, las cuales requieren de productos específicos que actúan sobre la mancha a tratar y condiciones de lavado mucho más fuertes que la de un lavado normal.

2.3 Procedimiento para el diagnóstico y diseño de la estrategia de la comunicación organizacional para la Lavandería Unicornio de Cienfuegos

Los estudios de comunicación en las organizaciones son necesarios para determinar la situación real que afrontan y determinar cuáles estrategias son más factibles para enfrentar el terremoto que sucumbe a las organizaciones. Los resultados de los estudios diagnósticos arrojan un reflejo de la situación de la organización en cuanto a la gestión de la comunicación: el nivel de información, canales utilizados, conocimiento de los miembros acerca de la misión y objetivos y del papel que tienen dentro de la empresa y los valores que representan.

Los disímiles procedimientos para diagnosticar la comunicación corporativa se diferencian en el nivel de profundidad investigativa que se propongan, pero en específico el escogido para el despliegue de la presente investigación contempla el enfoque holístico e integral de la comunicación que tiene lugar en una empresa, se ajusta a las condiciones de la materia y el sector en el país (Sacerio, 2008); (Llanes, 2009); (Padrón, 2009); (Bernal, 2009); (Tirado, 2010), y ha sido aplicado con anterioridad en diversas entidades turísticas, hoteleras y extrahoteleras, exitosamente. De ahí que el procedimiento propuesto por el Centro de Estudios Turísticos (CETUR) de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, (Sacerio, 2006) sea punto de partida y guía para examinar la comunicación corporativa en la UEB Lavandería

Unicornio perteneciente a Sucursal Servisa Cienfuegos a partir de la siguiente estructura: (Ver anexo No 2. Procedimiento Metodológico)

Etapa I.- Diagnóstico de la comunicación

Paso 1. Formación del grupo de diagnóstico

1.1 Para el desarrollo del diagnóstico es recomendable crear un grupo que se dedique a esta actividad. Deberá estar integrado por especialistas, conocedores de la actividad de marketing, de la producción y/o los servicios turísticos y licenciados en turismo. Para conformar el grupo de diagnóstico se acudirá al método de expertos, en específico para la selección del número de expertos basada en la expresión binomial.

$$n_e = \frac{K(1-p)p}{i^2}$$

Donde:

n_e : Número de expertos.

K: parámetro que depende del nivel de confianza elegido o también conocido como nivel de significación estadística.

p: proporción del error que como máximo se tolerará en el juicio de los expertos.

i: nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra en general el grupo de expertos.

Para escoger a los expertos se seleccionará a un grupo de candidatos a los cuales se les aplica el cuestionario (Anexo 4) con el objetivo de determinar el Coeficiente de conocimiento (k_c) y el Coeficiente de argumentación (k_a) y sobre esta base calcular su Coeficiente de Competencia (k) a través de la siguiente fórmula:

$$k = \frac{k_c + k_a}{2}$$

Se considera que si:

- $0,8 < K < 1,0$ el coeficiente de competencia es alto.
- $0,5 < K < 0,8$ el coeficiente de competencia es medio.

- $K < 0,5$ el coeficiente de competencia es bajo.

1.2 Es importante contar en este proceso con el apoyo y la activa participación de la dirección y los especialistas de mercadotecnia.

1.3 El equipo deberá capacitarse y/o actualizarse, como mínimo, en las técnicas para desarrollar trabajos grupales y técnicas para desarrollar diagnósticos.

Paso 2. Elaboración del cronograma. Es recomendable elaborar un cronograma para el desarrollo del diagnóstico, que refleje la fecha de ejecución de cada paso, a modo de permitir la coordinación necesaria del tiempo del investigador para realizar el diagnóstico.

Paso 3. Ejecución del diagnóstico

Para la ejecución del diagnóstico se deben tener en cuenta los siguientes principios básicos:

- ❖ Los aspectos a diagnosticar deben analizarse en constante interrelación e interacción.
- ❖ Cada uno de los aspectos contemplados se describirán y analizarán con claridad y amplitud, expresando cuantitativa y cualitativamente las deficiencias e insuficiencias.
- ❖ Se clasificarán los problemas detectados en internos o externos, especificando el nivel de dirección donde tienen solución y determinando si son problemas de carácter objetivo o subjetivo. La clasificación de los problemas en cuanto a su carácter interno o externo, tiene la finalidad de lograr despejar los provenientes del entorno y garantizar la profundidad del estudio.

3.1 Caracterización general del objeto de estudio: Mediante la revisión de documentos y la observación se caracteriza el objeto de estudio, su misión, su visión, sus valores. Esta caracterización permite al equipo de diagnóstico familiarizarse con la entidad y de esta forma seleccionar las técnicas a emplear en correspondencia con la los factores culturales presentes.

3.2 *Directrices del área de mercadotecnia*: estudiar los objetivos que persigue la actividad de mercadotecnia y la política de comunicación a la que obedece, aún cuando no sean explícitos, pues sirven de referencia para evaluar la realidad de la actividad de comunicación en el área de marketing.

3.3 *Funcionamiento óptimo*: determinar, de acuerdo con éstas políticas y objetivos, las características generales y niveles de desempeño que idealmente debería poseer y alcanzar la actividad de comunicación corporativa.

3.4 *Capacidad de respuesta*: significa investigar si existen recursos tanto humanos como materiales y circunstancias ambientales que permitan que efectivamente se alcance este desempeño. Esto nos da una medida acerca de la importancia que en dicha institución se le adjudica a la actividad de comunicación corporativa.

3.5 *Funcionamiento real*: examinar las características y nivel de desempeño de la actividad de comunicación corporativa. Incluye:

3.5.1 *Investigación de la planificación de la comunicación*: es conveniente analizar si existe o no esta planificación y en qué consiste.

3.5.2 *Comportamiento de la comunicación organizacional*: se investigarán todas las actividades y acciones diseñadas prepositivamente o no para encauzar la comunicación interna y externa y el nivel de público al que se dirigen. Se recomienda en la obtención de la información, el uso de los métodos y técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa indistintamente.

Para retratar el funcionamiento real de la comunicación en la UEB Lavandería Unicornio de Cienfuegos se aplicarán algunas técnicas de recopilación de información que cuentan con una validez demostrada tras su aplicación en investigaciones anteriores de la misma índole en la Universidad Central; estas fueron encuestas y la observación no participante (Anexos 5, 6,7 y 8).

Con el fin de calcular el tamaño de la muestra se analizó una población de 75 trabajadores que constituyen la totalidad del universo de trabajadores de la Lavandería Unicornio de Cienfuegos y se fijó un error estándar (Se) de 0.05.

$$V^2 = (Se)^2 = (0.05)^2 = 0.0025 \quad P = 1 - Se = 1 - 0.05 = 0.95$$

$$S^2 = P(1 - P) = 0.95(1 - 0.95) = 0.0475$$

$$n' = \frac{S^2}{V^2} = \frac{0.0475}{0.0025} = 19 \quad n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}} = \frac{19}{1 + \frac{19}{75}} = 15.16 \approx 15$$

Del cálculo de la muestra resultó que es necesario encuestar a 15 trabajadores de las diferentes áreas de trabajo.

A continuación se muestra una tabla donde se observan todas las categorías ocupacionales que serán objeto de estudio, y la cantidad de trabajadores que serán encuestados por cada una de ellas.

Tabla No 1: Estratificación de la población de la UEB Lavandería Unicornio. Cienfuegos

Categorías ocupacionales	Ni	Ni/N	Ni*n/N	Cantidad a encuestar
Cuadros	2	0.027	0.4	1
Administrativos	2	0.027	0.4	1
Obreros	47	0.627	9.4	9
Técnicos	6	0.08	1.2	1
Servicio	18	0.24	3.6	3
N	75	1	15	15

Fuente: Elaboración Propia

La muestra se amplía en cada una de las categorías ocupacionales de la siguiente forma:

Tabla No 2. Encuestas a aplicar

Categorías ocupacionales	Encuestas a aplicar
Cuadros	2
Administrativos	2
Obreros	10
Técnicos	6
Servicio	4
Total de encuestas	24

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de las encuestas serán procesados en el estadígrafo SPSS V5.

Paso 4. Elaboración del informe de diagnóstico

Esta fase representa el último paso. Sintetiza todo el resto del proceso de diagnóstico permitiendo que el producto final (resultados y conclusiones) sea lo suficientemente claro y concreto como para posibilitar tomar acciones correctivas relacionadas con la actividad en cuestión. El informe es un canal de comunicación y como tal debe asegurarse que efectivamente cumpla con su función comunicativa más que buscar una elegancia técnica. Este documento debe contener la definición y explicación del problema que se trató, la metodología empleada, los resultados que se obtuvieron en forma detallada y comprensible y las conclusiones y recomendaciones derivadas del diagnóstico.

Etapa II.- Diseño de la estrategia de comunicación

Al indagar entre los principales procedimientos para la elaboración de una estrategia de comunicación, se ha resuelto aplicar en la presente investigación la metodología propuesta por Sacerio (2008), profesora del Centro de Estudios Turísticos (CETUR) de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. La argumentación para su

elección está en su ajuste al contexto turístico nacional, la aplicación práctica ya demostrada, su flexibilidad y su enfoque en sistema y la posibilidad de aplicación a una entidad de apoyo como lo es la Lavandería Unicornio.

Este es un procedimiento que consta de ocho pasos descritos a continuación:

Paso 1. Determinación de los públicos objetivos.

Mediante la consulta a los expertos y atendiendo a los resultados del diagnóstico se define la estructura de públicos de la empresa, en consecuencia, se seleccionan los públicos claves y secundarios. Igualmente, como requisito fundamental, se debe identificar y describir el perfil de cada uno de los públicos *target* hacia los cuales se dirige la actividad comunicacional de la organización.

Paso 2. Determinación de los objetivos de comunicación.

Son la guía para la posterior actividad de planificación y facilitan la puesta en marcha, evaluación y análisis de resultados. Se derivan de la misión, visión y objetivos corporativos más generales de la organización. Guardan relación con las funciones informativa, educativa, movilizativa o persuasiva del proceso de influencias; han de ser concretos, realizables y medibles al cabo de las acciones comunicativas. Además, para su determinación se tendrán en cuenta tres condiciones esenciales: los recursos monetarios, humanos y el tiempo disponible. Para el desarrollo de este paso se empleará el trabajo en equipo que fundamentará sus proyectos de objetivos en las necesidades de la entidad derivados del diagnóstico realizado.

Paso 3. Fijación de un presupuesto.

Este se va a adecuar a las necesidades de comunicación de la empresa para el año en cuestión, a partir de sus condiciones y disponibilidad económica. El mismo se trabajará en colaboración con el especialista comercial de la empresa y el especialista del área económica.

Paso 4. Estrategia del mensaje.

El mensaje corporativo debe estar formado por: el concepto comunicativo y el estilo

comunicativo. El concepto comunicativo es la idea central que la empresa quiere transmitir a sus públicos, por lo que es necesario construir una gramática corporativa que permita convertir el concepto comunicativo en un mensaje breve, claro y conciso. El estilo comunicativo es la forma global de expresar el concepto comunicativo a cada destinatario.

Se establecerán mensajes particulares para cada público, de tipo cognitivo, afectivo o conductual, según la influencia que tengan. También se estará en función de la actividad comunicativa de la competencia.

Para el logro de los mejores resultados se revisarán documentos, se retomará el resultado del diagnóstico y se someterá la estrategia del mensaje al criterio de los expertos.

Paso 5. Plan de medios y acciones de comunicación.

Constituye el componente práctico y operativo más importante de toda estrategia, ya que en él se define el conjunto de acciones y medios de comunicación que habrán de ponerse en ejecución para poder cumplir los objetivos previstos, conjuntamente con las precisiones de tiempo, responsabilidades, público destinatario y objetivo a cumplir. Las propuestas del plan abarcarán acciones y medios que podrán agruparse en cuatro tipos diferentes, aunque muy estrechamente interrelacionados: comportamiento corporativo, cultura corporativa, identidad visual y comunicación corporativa.

5.1 Identificación de los medios posibles. Se determinan los medios de comunicación que se utilizarán para ejecutar las acciones previstas en el plan.

5.2 Programación ordenada de las acciones. Se distribuyen en un esquema temporal y de responsabilidades, las acciones de comunicación propuestas para el período de implementación de la estrategia.

El plan de acciones propuestas será puesto a consideración del criterio de los expertos a fin de determinar su validez, pertinencia y aplicabilidad.

Paso 6. Presentación.

Se expone y defiende el plan de comunicación ante las personas involucradas en su

aprobación que evaluarán la factibilidad del proyecto para la empresa en cuestión. Constituirá un paso esencial la presentación al Consejo de Dirección y a los trabajadores de la unidad, a fin de que se identifiquen con la estrategia y se comprometan con el cumplimiento de la misma. Se deberá esclarecer y lograr el compromiso de la dirección y de los trabajadores.

Paso 7. Ejecución del programa de comunicación.

Se ponen en práctica las acciones y actividades de comunicación planificadas. Ello requiere de la distribución de los recursos disponibles del área de comunicación en las diferentes acciones y medios planificados y programados, así como de la organización y coordinación de estas acciones. En este paso la investigación sólo llegará hasta las recomendaciones acerca de cómo ejecutar el plan de manera que se logre un aprovechamiento óptimo de los recursos y de que se logren los objetivos planeados.

Paso 8. Control del plan.

Se realiza el seguimiento y control de las actividades planificadas para medir el grado de éxito que va alcanzando en su aplicación. Este proceso abarca dos dimensiones: el control administrativo, que se refiere a la ejecución o no de las acciones planificadas y su calidad y el control de la efectividad, el cual está en línea con los objetivos comunicativos propuestos. En este paso la investigación sólo llegará hasta las recomendaciones acerca de cómo lograr el control del cumplimiento del plan.

CAPÍTULO III. Aplicación del procedimiento metodológico para el diagnóstico y diseño de la estrategia comercial en la Lavandería Unicornio de Cienfuegos.

Las intenciones de todo proceso de diagnóstico están encaminadas a recabar información sobre el estado o el mundo en que se mueve, en este caso en particular, la comunicación dentro de la Lavandería Unicornio de Cienfuegos.

A continuación se describen los resultados de la aplicación del procedimiento metodológico en cada una de sus etapas y pasos.

III.1. Etapa I.- Diagnóstico de la Comunicación

Paso 1 Formación del Grupo de Diagnóstico

Para conformar el grupo de diagnóstico se acudió al método Delphi, en específico para la selección del número de expertos basada en la expresión binomial.

Para calcular el número de expertos se seleccionó un nivel de confianza del 99% ($K=6.6564$), y se consideró un nivel de precisión de 0.15 con una proporción de error de 0.35. De la sustitución de los anteriores valores en la expresión (1), se obtuvo que son necesarios 7 expertos.

Para escoger a los expertos se seleccionaron un grupo de candidatos y se les aplicó un cuestionario con el objetivo de determinar el Coeficiente de conocimiento (k_c) y el Coeficiente de argumentación (k_a) y sobre esta base calcular su Coeficiente de Competencia (k) a través de la siguiente fórmula:

$$k = \frac{k_c + k_a}{2}$$

Se considera que si:

- $0,8 < K < 1,0$ el coeficiente de competencia es alto.
- $0,5 < K < 0,8$ el coeficiente de competencia es medio.
- $K < 0,5$ el coeficiente de competencia es bajo.

La muestra inicial es de 10 especialistas, a estos expertos se les aplicó el cuestionario que se muestra en el anexo 4.

En la tabla 2.1 se muestra la información obtenida como resultado de aplicar el instrumento a los 10 candidatos propuestos. Finalmente se seleccionaron los 7 que alcanzaron mayor puntuación.

Tabla 3. Cálculo del Coeficiente de Competencia de los expertos.

Cargo	Kc	Ka	$K = \frac{1}{2} (Kc + Ka)$	Puntuación
Inspector turístico	0.9	0.98	0.94	Alto
Especialista en Gestión de Calidad	1	0.85	0.925	Alto
Director de la UEB	0.8	0.83	0.815	Alto
Especialista en Gestión Económica.	0.9	0.67	0.785	Medio
Director Comercial	0.9	0.67	0.8	Alto
Directora Técnica	0.7	0.74	0.72	Medio
Técnico de Gestión de recursos Humanos	0.7	0.96	0.83	Alto
Técnico Área de RRHH Sucursal	0.8	0.98	0.89	Alto
Especialista en cuadros	0.8	0.83	0.815	Alto
Técnico en Abastecimiento	0.7	0.8	0.75	Medio

Fuente: Elaboración propia.

Una vez aplicado el cuestionario se seleccionaron los candidatos que lograron mejor puntuación, por lo que el grupo de diagnóstico quedó conformado de la siguiente manera:

1. Yovany Chang Calzadilla (Director de la UEB)
2. Ing. Frank Josué González Chaviano (Especialista en cuadros)
3. M.Sc. Ernesto Palacio Román (Director Comercial Sucursal)
4. Lic. Eivys González Herrera (Especialista en Gestión de Calidad)
5. Lic. Greter Feal Delgado (Técnico Área de RRHH Sucursal)
6. Lic. Sindy Pérez Osorio (Técnico de Gestión de recursos Humanos)
7. Lic. José Antonio Hernández Pérez (Inspector turístico)

Paso 2 Elaboración del Cronograma

En este paso se procede a elaborar el cronograma a seguir en la ejecución del diagnóstico, el cual se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 4. Cronograma de ejecución del diagnóstico.

PASOS PARA EL DIAGNÓSTICO	Abril				Mayo			
	2/7	9/14	16/21	23/28	1/5	7/12	14/20	21/27
1. Formación del grupo de diagnóstico	x							
2. Elaboración del cronograma	x							
3. Ejecución del diagnóstico								
Caracterización general del objeto de estudio		x						
Directrices del área de mercadotecnia		x						
Funcionamiento óptimo			x					
Capacidad de respuesta			x					
Funcionamiento real			x	x	x	x		
4. Elaboración del informe de diagnóstico							x	

Fuente: Elaboración propia.

Paso 3 Ejecución del diagnóstico

3.1. Caracterización general del objeto de estudio

El objetivo de la Lavandería Unicornio de Cienfuegos es brindar servicios de lavado, planchado y alquiler de lencería al sistema de turismo y a terceros, satisfaciendo la creciente demanda con un servicio rápido, eficiente, y eficaz, además de la confiabilidad y calidad en la variada gama de servicio que oferta.

- Objeto Social

Prestar servicios de Lavandería y tratamientos especializados a entidades del MINTUR.

Se ofertan además varios servicios que abarcan las siguientes actividades:

- Lavado, Planchado, Secado, Empaquetado de lencería lisa y felpa.
- Alquiler de lencería.
- Tratamiento Especializado.
- Transportación.
- Venta de descarte de lencería.

Este último servicio se comercializa en Moneda Nacional a ENSUNA, una vez que la lencería ha sido retirada de la instalación por no cumplir con los requerimientos de su uso.

Para cada uno de estos procesos, la empresa tiene diseñados sus respectivos procedimientos.

De igual manera se establece como uno de los objetivos fundamentales del Grupo Empresarial, elevar la calidad en cada una de las actividades que realiza como parte del proceso de mejora continua y se traza la Misión, Visión y la Política de Calidad que tiene como alcance a todos los niveles de la estructura, incluyendo la participación de los trabajadores.

Misión de la Lavandería: Brindar servicios de lavado y alquiler de lencería al sistema del turismo y a terceros clientes, satisfaciendo la creciente demanda con un servicio rápido, eficiente y eficaz; además de la confiabilidad y calidad en la variada gama de servicios que ofertamos a las entidades del sistema de turismo en la región centro sur de Cuba.

Visión: Nuestra UEB es altamente rentable y líder en el mercado. Se distingue por la calidad del producto que se brinda. Su fuente y emprendedor equipo de dirección,

logra en los trabajadores una alta motivación por los resultados del trabajo, contando con una fuerza laboral estable y consagrada al mismo. En ellas sus trabajadores se sienten satisfechos con la instalación y se protege al medio ambiente.

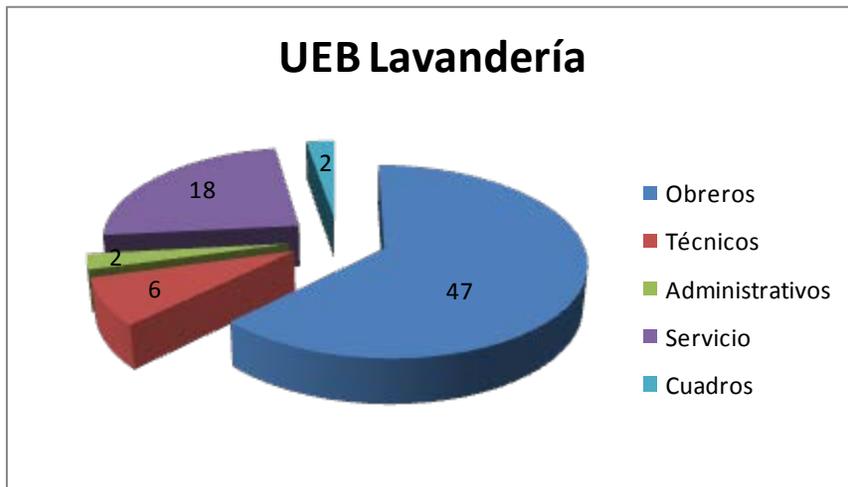
La composición de la fuerza de trabajo es como sigue:

Tabla No 5.- Composición de la fuerza laboral

Categoría Ocupacional				
Obreros	Técnicos	Administrativos	Servicio	Cuadros
47	6	2	18	2

Fuente: Elaboración propia

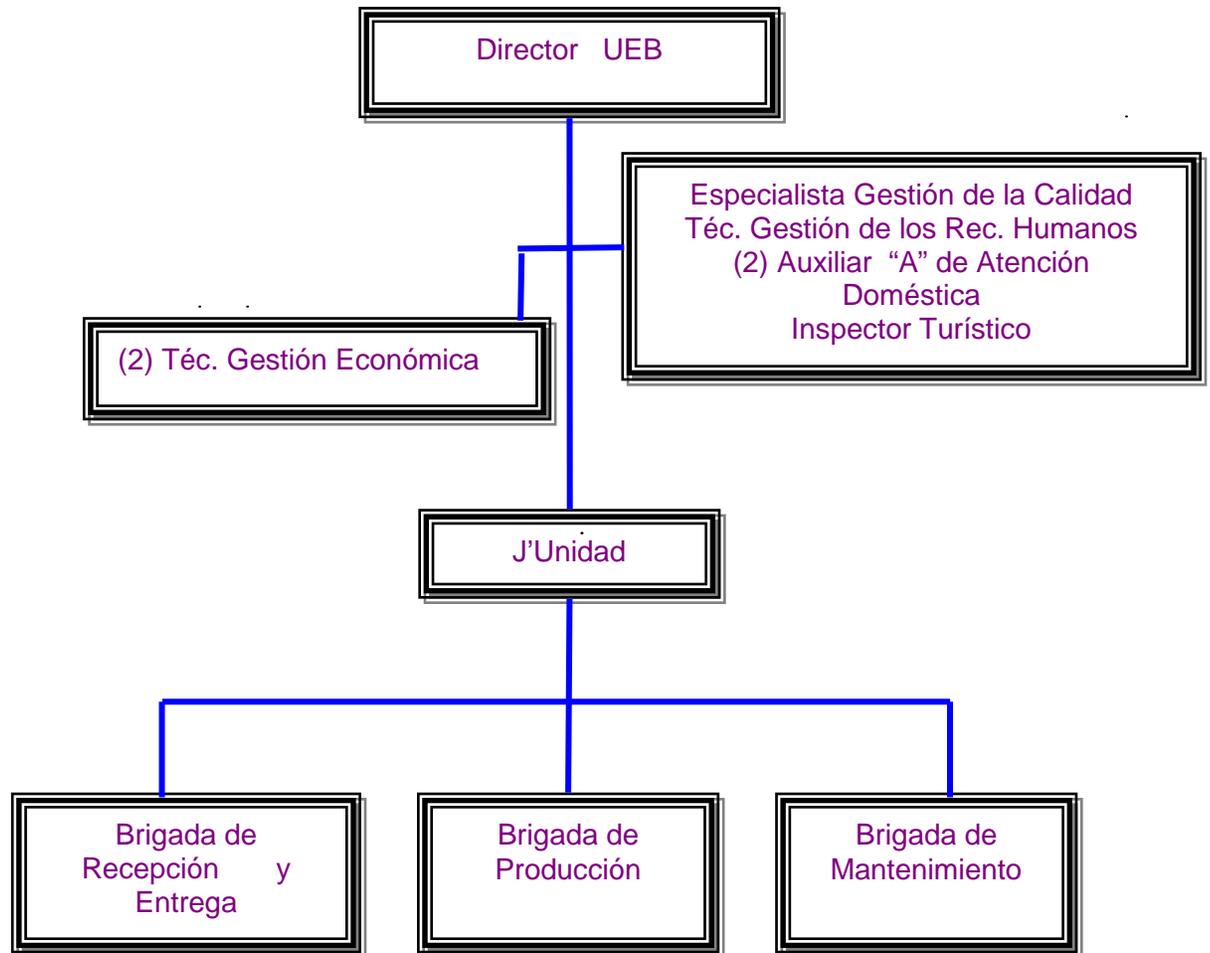
Gráfico No 1. Distribución por categorías de la fuerza laboral



Fuente: Elaboración propia

La estructura organizacional de la Lavandería se ajusta a las necesidades de su objeto social. A continuación se refleja gráficamente cómo se ordenan y estructuran los niveles de relaciones entre las diferentes áreas mediante la presentación de su organigrama.

Figura No 1.- Organigrama de la Lavandería Unicornio.



Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo de la actividad directiva la unidad empresarial cuenta con un Consejo de Dirección integrado por los siguientes cargos:

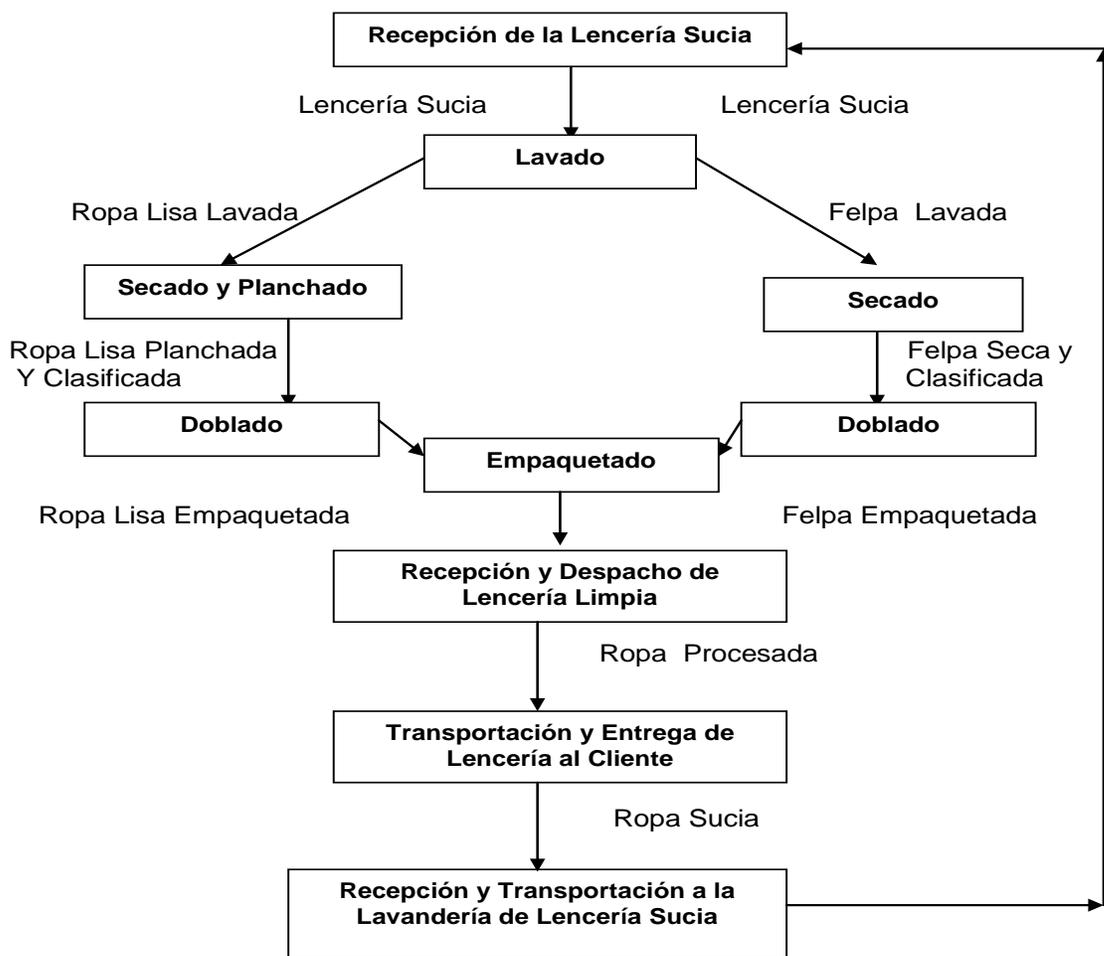
- Director de la UEB.
- Jefe de Unidad
- Técnico de Gestión Económica
- Técnico de Gestión de Recursos Humanos
- Inspector turístico
- Secretario del PCC
- Secretario de la Sección Sindical.

Cuenta además con otros órganos asesores como son: el Comité de Expertos, el Comité de Calidad y el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo para la atención a los procesos fundamentales de calidad y capital humano.

Son objetivos generales de la Lavandería garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad de sus clientes, mantener el Sistema de Gestión de la Calidad, en estrecha vinculación la conservación del medio ambiente y el cumplimiento de los plazos pactados con los clientes a los cuales brinda sus servicios. Esta unidad recibió en el año 2012 la condición de Líder de la Calidad, otorgado por el Ministerio del Turismo y el Sindicato de la Hotelería y el Turismo.

El flujo del proceso productivo se describe a continuación:

Figura No 2.- Flujograma de proceso.



Fuente: Ficha de proceso de la Lavandería Unicornio.

Los principales Valores Compartidos, con los que cuenta la organización son:

- Trabajo en equipo de directivos y trabajadores.
- Sentido de pertenencia.
- Respeto al cliente externo e interno, manteniendo los principios éticos y morales alcanzados en el colectivo.
- Honestidad
- Solidaridad
- Comunicación
- Disciplina

Entre sus principales clientes se encuentran todos aquellos que pertenecen al Ministerio de Turismo en el territorio que atiende y terceros como:

1. Acinox Cienfuegos (Lencería alquilada)
2. Cimex Cienfuegos (Lencería alquilada)
3. Ciencias médicas (Lencería propia)
4. ESTEC Cienfuegos (Lencería propia)
5. Ciencias médicas (Lencería alquilada)
6. Villa Riviera. Villa Clara (Lencería alquilada)
7. Casa de visita Poder Popular de Villa Clara (Lencería alquilada)
8. Hotel UEB Brisas del Mar. Villa Clara (Lencería alquilada)
9. EMCOMED Sancti Spiritus (Lencería alquilada)

Los principales proveedores de la Lavandería son Alquitex. Hilatex, existiendo además otros proveedores estables como: Suchel Proquimia y CUPET.

3.2. Directrices del área de mercadotecnia

La Lavandería Unicornio es regida en sus acciones de mercadotecnia por la Sucursal Servisa quien cuenta con una Dirección Comercial, al que pertenecen un Director Comercial, un Especialista Comercial y un Técnico en Abastecimiento Técnico-Material. En la entidad no se ha definido la estrategia general a seguir en cuanto a la actividad de comercialización a mediano y largo plazo, pero se puede considerar que

entre los objetivos generales que se han definido para el presente año 2013, tienen un peso importante los objetivos relacionados a dicha actividad y en la mayoría de los casos se establecen sobre la base de una estrategia ofensiva. Entre los objetivos de este año se encuentran varios criterios de medida que están dirigidos al área de Comercialización, tales como:

- Implementación de los sistemas de Atención al Cliente, Comunicación y Mercadotecnia.
- Implementar el Manual de Identidad Corporativa.
- Lograr un nivel de satisfacción de los clientes por encima del 90 %. (Al respecto la Lavandería se ha proyectado en un 93%).

De igual manera, en un diagnóstico efectuado el año anterior para lograr el ingreso en el proceso de perfeccionamiento empresarial, se destacaron como Áreas de Resultados Claves: Calidad del Producto y los Servicios, Comercialización, Gestión Económica Financiera y Gestión de los Recursos Humanos. Con lo anterior se demuestra total interés por parte de la entidad en lograr la excelencia, interviniendo en todo ese proceso las acciones de mercadotecnia.

Los vínculos de la Lavandería con sus proveedores se establecen a través del equipo comercial de la sucursal.

Los vínculos de la Lavandería con sus clientes son directos.

3.3. Funcionamiento óptimo

Alcanzar el funcionamiento óptimo de la Lavandería Unicornio de Cienfuegos, supone el cumplimiento de determinadas pautas que marcan la eficiencia de la comunicación organizacional. En el presente caso, estas están sujetas a la siguiente situación:

- Apoyo incondicional de la dirección y comprensión de la comunicación como arma estratégica, insertándola como eslabón fundamental de la estrategia general de la unidad empresarial. Lo anterior significa una visión integral del sistema de comunicación que traduzca las intenciones de la unidad en mensajes efectivos para los públicos internos y externos.
- Las estrategias de comunicación deben ser desarrolladas y puestas en marcha por un experto o grupo de expertos.

- Las acciones de comunicación deberán ser propuestas por una estrategia integral que parta del diagnóstico preliminar, que trace el camino para definir los objetivos, públicos, medios, canales y presupuesto que permitan su ejecución.
- La estrategia de comunicación será compartida por la totalidad de los trabajadores, enfocados en su cumplimiento y guiados por la alta dirección de la empresa que también deberá controlar cada uno de los pasos o acciones del programa de comunicación.
- La estrategia debe transmitir la identidad de la empresa y constituir una armadura para competir en el complejo mundo de los servicios donde la diferenciación marca en gran medida el éxito.

Las metas antes expuestas deberán reflejarse en los ámbitos interno y externo de la entidad de forma que la comunicación sea unísona para todos los públicos; enfocándose en particular en los siguientes aspectos:

Ámbito interno:

- ✓ El mantenimiento de un clima laboral adecuado.
- ✓ La efectividad de la actividad administrativa.
- ✓ El mejoramiento de las condiciones necesarias para el desempeño de los trabajadores en cada área.
- ✓ La optimización de los niveles de información a los trabajadores en correspondencia con sus necesidades.
- ✓ El mantenimiento de la motivación de los trabajadores en la realización de sus tareas.
- ✓ La optimización de las relaciones interpersonales entre los propios trabajadores, entre ellos y el Director y viceversa.
- ✓ La participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.
- ✓ La optimización del flujo de información entre distintos niveles.
- ✓ El logro de la efectividad de los distintos canales de comunicación, así como la garantía de que los mensajes que circulan por ellos lleguen con los niveles de comprensión y rapidez necesarios.
- ✓ El incremento en la utilización de la retroalimentación.
- ✓ La formalización de la actividad comunicativa a todos los niveles de la entidad.

- ✓ Las posibilidades de superación en materia de comunicación de los trabajadores.

Ámbito externo:

- ✓ La coherencia entre las actividades comunicativas y la imagen del destino que se desea lograr.
- ✓ La activación y multiplicación de los mensajes objetivos del flujo comunicativo hacia los públicos externos.
- ✓ La optimización de las relaciones entre la unidad empresarial y sus proveedores, clientes e instituciones vinculadas al sector que determinan el entorno de la entidad.
- ✓ La máxima efectividad de los instrumentos de comunicación externa, para transmitir los mensajes de forma armónica y satisfactoria.

3.4. Capacidad de respuesta

Una tarea de orden para la Lavandería Unicornio es implementar un sistema de comunicación, pues en la actualidad la gestión de esta actividad es espontánea y no se rige por ninguna documentación y dentro del presupuesto empresarial de la sucursal, no se dedican partidas del presupuesto a acciones de comunicación, por lo que su capacidad de respuesta hoy se encuentra limitada.

Como contrapartida a la situación anterior la entidad cuenta con una dirección que se muestra a favor de la implementación de un sistema de comunicación ya que le atribuyen gran importancia a esta actividad, considerándola como clave para las aspiraciones, políticas y planificaciones presentes y futuras de la empresa y como instrumento esencial para la motivación y desempeño de las relaciones que se dan en todo el conjunto de la organización. Muestra de lo anterior son las opiniones recogidas a través de las encuestas aplicadas, tales como: “la comunicación no solo permite orientar a los trabajadores en las labores diarias sino además fortalece los vínculos humanos”, “contribuye a la identificación de todos con los objetivos”, “una buena comunicación permite el mejor servicio a clientes”.

Otra de las armas con que cuenta la Lavandería son los altos niveles de motivación de los empleados reflejados en una encuesta aplicada como parte de un levantamiento

que se realizó en todo el MINTUR el año anterior, y que arrojó un 48% de trabajadores satisfechos y muy satisfechos. La laboriosidad de los trabajadores es un elemento distintivo en la unidad, aunque necesitan capacitación en temas de gestión de la comunicación en organizaciones turísticas, pues en ocasiones se priorizan los entrenamientos técnicos. Esta capacitación se traducirá en beneficios para la empresa, tales como la transmisión de una imagen de profesionalidad, eficiencia, seguridad y responsabilidad.

3.5. Funcionamiento real

Para retratar el funcionamiento real de la comunicación en la Lavandería Unicornio de Cienfuegos fue necesaria la utilización de algunas técnicas de recopilación de información, las cuales fueron expuestas con anterioridad y que cuentan con una validez demostrada tras su aplicación en investigaciones anteriores de la misma índole; estas fueron encuestas y la observación no participante.

Para analizar la opinión de los clientes se seleccionaron los 7 hoteles del territorio de Cienfuegos, que representan el 100% de los mismos, representación de las cadenas hoteleras Gran Caribe e Islazul.

El análisis que se desarrolla es eminentemente cualitativo e integrado, esto se fundamenta en el carácter subjetivo de la comunicación lo cual hace difícil su análisis, además las organizaciones deben estudiarse en este ámbito desde un enfoque de sistema. Una empresa turística tiene, al igual que todas las organizaciones, como principal característica el funcionamiento como sistema, pues el rendimiento de cada una de las áreas influye directamente en el trabajo de las demás y a su vez en la consecución de los objetivos generales de la organización. En materia de comunicación sucede lo mismo pues cada uno de los aspectos del comportamiento organizacional interno influye en la proyección hacia los públicos externos. Así por ejemplo, cuando la motivación, la toma de decisiones o el liderazgo no son adecuados, la prestación de servicios es ineficiente, por lo que no se logra la satisfacción y por lo tanto se transmite una imagen negativa de la organización; es así como, el análisis de la comunicación desarrollado fue integrado.

Durante la revisión documental no se confirmó la existencia de un sistema de comunicación propio, esto indica que la actividad de comunicación no se rige por una política, estrategia o sistema. Pese a dicha situación se pueden ver intentos recientes por cambiar esa realidad. El funcionamiento de la comunicación es espontáneo como se ha declarado anteriormente.

La columna vertebral de la comunicación se compone de la percepción, la identidad corporativa formada a partir de la cultura y comportamiento organizacional, la identidad visual, la comunicación interna y externa y la imagen. La conjunción óptima de todos estos elementos determina el éxito de la comunicación en una entidad.

La unidad cuenta con un logotipo que los identifica, el uniforme de los trabajadores y directivos es diferenciado pero predomina en los mismos, los colores blanco y azul, colores identitarios de esta unidad, reflejados de igual manera en el logo de la unidad.

El comportamiento organizacional cuenta con varias pautas desde la óptica de los directivos y de los empleados, información recopilada a través de encuestas y procesada a través del programa informático SPSS. Sus resultados se encuentran en el Anexo 9. La triangulación de la información arroja los siguientes resultados.

La percepción de los directivos sobre la comunicación organizacional se acerca en cierta medida al enfoque como control estratégico, pues el resumen de sus opiniones concluyen en que la comunicación es el proceso de transmitir información, de relacionarse y alcanzar la comprensión tanto con el público interno como externo, en aras de la toma de decisiones, el logro de los objetivos y el buen funcionamiento de la empresa. A lo que se suma la percepción sobre la importancia que ejerce en la motivación, desempeño de los trabajadores, el papel de peso que juega dentro de la Política, la Planificación, Coordinación, etc., de la empresa.

Los directivos aprecian en un 100%, que deben comunicarse para desempeñar sus funciones principalmente con los subordinados, que son buenas las relaciones con los públicos externos y que es de gran importancia una política de comunicación en la empresa, al igual que reconocen la comunicación como un instrumento, entre otros, para transmitir instrucciones y órdenes. Sin embargo, opinan que no se tiene muy en cuenta la comunicación dentro de la Política de la empresa y que pese a que existen canales para el flujo de la información, estos son ineficaces. También el 66.7 de los

directivos afirman que existe un Manual de Identidad Corporativa, pero no se actúa acorde al mismo.

Fueron encuestados por la categoría 2 directivos y 2 administrativos. En las encuestas realizadas se pudo apreciar que el 100% de los directivos tienen entre 7 y 13 años en el sector del turismo y en esta misma instalación. La totalidad de los directivos consideran que si es importante que sus diversos públicos conozcan la naturaleza de la empresa, su política, así como las metas a las que aspira. También coinciden en que la calidad de la comunicación es un factor determinante en la motivación y el desempeño de los trabajadores, al igual, que en lograr precisión en las actividades de planificación y organización. Así mismo el 50 % de los directivos encuestados coinciden en que las relaciones directivo-empleado son muy buenas, el 100% que el clima organizacional es agradable y que el estilo de dirección es participativo. El 50% opina que existen posibilidades de superación en el tema de comunicación dentro de la empresa.

En las relaciones con los proveedores, el 75% señala que las mismas pueden catalogarse entre muy buenas y buenas.

El 90% de los trabajadores poseen un nivel educacional entre superior y media superior, el 100% de ellos tienen más de 4 años en la entidad, en las encuestas realizadas se aprecia el nivel de estabilidad que posee este colectivo laboral. Desde la mira de los empleados la comunicación se relaciona con transmisión de información, pues se asocia a los flujos de información para el desempeño individual y para la toma de decisiones. Opiniones como “es la forma en que dialogamos”, “sirve para informar como hacer mejor el trabajo, las políticas, etc.”, “se comunican nuestras opiniones”, reflejan que solo manejan la comunicación en un sentido, unidireccional, con una actitud pasiva y dejando fuera del alcance de la comunicación el ámbito externo.

El 75% de los trabajadores se sienten entre motivados y muy motivados. El 80% de los trabajadores consideran que si existe una política de comunicación y un 20% plantean que no saben si existe o no, por lo que se puede apreciar que existe desconocimiento respecto al tema o que es objeto de confusión entre los trabajadores. El 75% aseguran que se sienten partícipes de la toma de decisiones en la empresa, mientras que el 25% consideran que tienen poca participación en la toma de

decisiones. Igualmente el 50,0% de los trabajadores opinan que su colaboración influye en gran medida en el mejoramiento de la empresa y el otro 50,0% opinan que influye solo un poco o que no lo hacen. El 100% afirma que sí existe una comisión de atención a los trabajadores. El 65,0% apuntan que si se sienten identificados con la empresa y el 30% se identifican un poco o muy poco con la misma.

El 60% de los trabajadores consideran que la dirección escucha sus sugerencias y lo tienen en cuenta, el 80% que los encuentros son frecuentes y en un buen ambiente, el 70% que conocen bien la Misión, Visión y Objetivos de la empresa, el 80% cataloga la comunicación Directivo-Empleado como muy buena y buena y el 65% consideran que tienen posibilidades de capacitación, aunque al ejemplificar las acciones recibidas en ningunos de los casos mencionan alguna de comunicación

En la entidad predomina en cuanto a la comunicación interna, la comunicación formal, pues en el proceso comunicativo que tiene lugar puertas adentro de la entidad, confluyen mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos. Los primeros son indispensables para el desempeño laboral, y conciernen a la prestación de los servicios que tienen gran importancia, las normas de trabajo. Los propósitos de los mensajes de mantenimiento verbales o no verbales son acerca de lo laboral y normas de calidad, entre otros, estos permiten que la entidad siga adelante. Los mensajes humanos están dirigidos al plano informal. Estos últimos dan fe del buen ambiente que se respira en la organización y que no ha permitido que se desarrolle el rumor.

La información que fluye en la Lavandería Unicornio lo hace de forma vertical descendente y ascendente esta última se ve favorecida por las buenas relaciones directivos-empleados y por supuesto esto también infiere positivamente en el flujo de comunicación horizontal.

Se evidencia en la entidad la utilización de canales directos e indirectos, algunos de manera ineficiente en opinión de la mayoría de los directivos de la entidad. Los canales directos más frecuentes son: matutinos, reuniones y asambleas; mientras que los informales son: encuentros informales, correo y teléfono. Los canales tales como murales y buzón de quejas y sugerencias solo fueron reconocidos por el 50% de los trabajadores, lo que demuestra su poca utilización; siendo estos de mucho valor dentro de una organización para elogiar el resultado alcanzado individualmente y por

brigada, plasmando en ellos cierta emulación, así como para recopilar la opinión de los trabajadores en aras de conocer que problemas les aquejan.

La comunicación externa está dada por la capacidad con que cuente la unidad para expresar a sus públicos externos lo que realmente es, o sea, su comportamiento organizacional, pero en muchas ocasiones la imagen que queda prendada en dichos públicos es muy diferente de aquella que se pretendía transmitir. La Lavandería Unicornio de Cienfuegos cuenta con una gama de proveedores y de clientes que son esencialmente las entidades del sector turístico que prestan directamente servicios a los visitantes nacionales e internacionales. En encuesta realizada a los clientes, el 86% de los mismos opinó que las relaciones con la unidad son entre muy buenas y buenas. El 29% de los clientes considera que el contacto es efectivo, el 59% considera que es alguno pero escaso, lo cual evidencia el interés de los mismos de establecer vínculos más frecuentes, esos vínculos generalmente se establecen a través de los choferes, roperos y jefe de recepción y despacho. El 57% afirma que a menudo recibe información proveniente de la entidad y el 29% conoce ampliamente las características y metas de la unidad. El 100% de los encuestados opinan que escasamente tienen contactos de reunión con los directivos de la unidad. Todos los encuestados confirman que tienen una muy buena o buena imagen sobre la Lavandería Unicornio de Cienfuegos.

En el caso de los proveedores los mensajes que se transmiten son todos de trabajo, relacionados a los pedidos de abastecimiento, se respeta el cumplimiento de las condiciones establecidas en la relación contractual existente, estos vínculos los establece la sucursal. Otro canal, y muy importante porque fortalece los mensajes humanos, es los frecuentes encuentros informales gracias a los momentos de firma de contratos, pedidos, recibo y traslado de mercancías, ellos en gran medida son realizados por la Sucursal, lo cual no excluye la posibilidad de que se realicen actividades que permitan activar nuevos canales de comunicación con los proveedores.

Las encuestas fueron validadas mediante el estadígrafo SPSS Versión 15: Fue identificado el coeficiente de concordancia de los expertos (W de Kendall) y la

fiabilidad del instrumento (Alpha de Cronbach) para cada uno de las muestras seleccionadas.. Los resultados fueron los siguientes:

- Encuesta a directivos (W de Kendall=0.62) (Alpha de Cronbach=0.5631)
- Encuesta a trabajadores (W de Kendall=0.88) (Alpha de Cronbach=0.5596)
- Encuesta a clientes y proveedores (W de Kendall=0.66) (Alpha de Cronbach=0.86)

Paso 4 Elaboración del informe de diagnóstico

Analizadas ya las variables que influyen en el comportamiento organizacional, se elabora el informe del diagnóstico con los resultados del análisis cualitativo e integrado, para su presentación a la dirección de Lavandería Unicornio de Cienfuegos, para ser sometido a debate.

III.2. Etapa II.- Diseño de la estrategia de comunicación para la Lavandería Unicornio de Cienfuegos

Una vez cumplimentados los pasos necesarios para el diagnóstico previo al diseño es hora de subir a la cima de la investigación. La nueva meta es aplicar el procedimiento antes seleccionado para trazar la estrategia de comunicación lo cual constituye el objetivo general del presente estudio como ya se había mencionado. La proposición de un plan integrador basado en el empleo eficaz de los instrumentos, acciones y canales de comunicación, partirá de la elección de los principales públicos, luego la determinación de los objetivos y presupuesto; mientras que el paso inmediato será presentar la estrategia del mensaje para después elegir las acciones más efectivas.

Paso 1 Determinación de los públicos objetivos

Dentro del entorno de desarrollo de UEB Lavandería Unicornio de Cienfuegos, se destacan varios públicos fuertemente vinculados según los resultados comunicacionales que se pretenden alcanzar. Estos fueron identificados dentro de dos grupos principalmente:

Públicos claves: público interno, Sucursal Servisa, clientes y proveedores.

Públicos secundarios: entorno social, medios masivos de comunicación, instituciones políticas y administrativas, instituciones educacionales, instituciones financieras.

Perfil de los públicos claves y secundarios:

Publico Interno: Puede clasificarse como público clave pues está integrado por los directivos y trabajadores de la empresa. Los primeros se encargan de la planificación, ejecución y control a fin de la efectividad de los procesos de la unidad que son ejecutados por los segundos en aras de cumplir con la misión y los objetivos empresariales. La entidad cuenta con 2 directivos los cuales tienen una media de 11.5 años de experiencia en el sector y en la propia empresa. Los trabajadores se dividen en 2 administrativos, 47 obreros, 6 técnicos y 18 de servicio. Con una media de 10 años de experiencia en el sector y en el turismo

Sucursal SERVISA SA: La sucursal es rectora de varios de los procesos de apoyo de la Lavandería Unicornio, a la vez esta se subordina directamente al Grupo Empresarial que funge como Casa Matriz con varias sucursales como la de Cienfuegos, su meta es trazar las principales líneas de trabajo de la Sucursal Servisa Cienfuegos y controlar las actividades a través de una retroalimentación constante, por lo que se convierte en un público clave.

Clientes: Los clientes son la razón de ser de Lavandería Unicornio de Cienfuegos, para la prestación de servicios lavado y planchado de la lencería. Ellos son su razón de ser, es el motivo por cual existe esta unidad empresarial, por lo cual constituyen un público clave.

Proveedores: Empresas que suministran a la Lavandería todos los insumos y productos que requiere para prestar servicio a sus clientes, mantienen relaciones contractuales con la sucursal en las que se trabaja para que ambas instituciones obtengan beneficios iguales y la calidad prime en sus relaciones; siendo estos los factores por los cuales se toman como públicos claves.

Públicos secundarios

Entorno Social: El entorno constituye un público secundario ya que aunque no influye directamente en el logro de los objetivos de producción, sí influye en los objetivos comunicacionales y humanos. Se asocia al espacio geográfico que ocupa la ciudad de

Cienfuegos que constituye fuente de atracción para visitantes, siendo la localidad de acogida donde radica la entidad y con la cual se mantienen relaciones inevitables, cotidianas y necesarias para el desarrollo de la Lavandería Unicornio de Cienfuegos.

Medios Masivos de comunicación: Su importancia radica en su innegable peso como formador de la opinión pública por lo que contribuyen a la formación de la imagen de la Lavandería de Cienfuegos. Están constituidos por Radio Ciudad del Mar, el Telecentro Perlavisión y el Periódico Cinco de Septiembre, entre otros. En Cuba no conciben la publicidad de empresas, pero sí la comunicación de las noticias más relevantes del ámbito económico, político, social o ambiental de las empresas.

Instituciones políticas y administrativas: Se conciben como públicos secundarios dado que son organismos rectores de todas las empresas estatales. Con más peso en este grupo se encuentra el MINTUR, el Gobierno Provincial de Cienfuegos y el Comité Provincial del PCC.

Instituciones educacionales: Contribuyen a la formación profesional tanto de trabajadores como directivos en materia comunicacional y en la preparación técnica u operativa para la actividad funcional de la empresa; razón por la cual son un público secundario. Aquí se encuentran la Escuela de Hotelería y Turismo de la Provincia, la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, así como politécnicos y preuniversitarios.

Paso 2 Determinación de los objetivos de comunicación

- a) Implementar una estrategia de comunicación que permita formalizar el trabajo en esta área en el segundo semestre del presente año.
- b) Optimizar el flujo de comunicación interna, en un período de tres meses, mediante una armonización de los propósitos de los mensajes, el perfeccionamiento de los canales existentes y un mejor uso de la retroalimentación para todas las inquietudes y preocupaciones del personal.
- c) Alcanzar la coherencia del 100% de los mensajes que emite la entidad hacia sus públicos internos y externos mediante la integración y control de todos los instrumentos de comunicación utilizados.
- d) Alcanzar un nivel de satisfacción del 95% en los clientes respecto a la información que reciben, para el cuarto trimestre del año en curso.

- e) Implementar nuevos mecanismos de retroalimentación efectivos que actualicen el estado de la gestión de la comunicación que efectúa la entidad hacia sus públicos.
- f) Alcanzar una imagen de la unidad empresarial consistente y coherente en el 100% de los públicos de manera que sea vista como una empresa confiable, segura y de excelencia, en un plazo de dos años.
- g) Modernizar los canales de comunicación externa de forma que se agilicen la transmisión de información con un 100% de efectividad.

Paso 3 Fijación de un presupuesto

Tabla No 6.- Presupuesto para publicidad

No:	Descripción	Plan CUC	Plan MN
1	Publicidad	450.00	550.00
1.1	Presentaciones y lanzamientos de servicios	100.00	200.00
1.2	Producción de Pullover personalizados	350.00	250.00
2	Materiales	500.00	100.00
2.1	Sueltos y brochures por actividades	500.00	100.00
	Total a ejecutar	950.00	650.00

Fuente: Elaboración propia

Paso 4 Estrategia del mensaje

En este paso se traza el mensaje corporativo formado por el concepto comunicativo que es la idea central a transmitir a los públicos, y el estilo comunicativo que es la forma en que se transmitirá: clara y concisa.

Concepto comunicativo:

- Unidad Empresarial de Base.
- Poseemos la tecnología necesaria para brindar servicios de lavado y planchado.
- Apoyamos a las instalaciones turísticas de la Región Centro Sur de Cuba en la prestación de servicios de lavado y planchado de lencería **alquilada o en propiedad**.
- Contamos con personal calificado, con excelentes conocimientos de las actividades que realizan.

- Operamos con seguridad y bajo los estándares de calidad y cuidado ambiental.

La gramática corporativa se puede construir tomando estos aspectos identitarios como base, lo que asegura la mutación de la identidad en mensajes comunicativos coherentes y planificados, resultando:

- Somos la Lavandería Unicornio de Cienfuegos, brindamos servicios de aseguramiento de lavado y planchado de lencería a instalaciones de la Región Centro Sur de Cuba. Garantizamos la excelencia de los servicios con un personal calificado con vasta experiencia en la actividad, y que opera con la tecnología y bajo los estándares de calidad y cuidado ambiental necesarios.

- Estilo comunicativo:

Hacia el Público Interno: La búsqueda de la excelencia y calidad en la prestación de los servicios en un ambiente creciente de atención, de trabajo conjunto, de apoyo y confianza, nos caracteriza como equipo de trabajo donde prima la total empatía, la profesionalidad, superación constante y el trabajo por la conservación del medio ambiente.

Hacia la Sucursal SERVISA SA: Nuestra meta es alcanzar distinción y prestigio como unidad, reforzando la imagen de la sucursal y del grupo empresarial a nivel territorial, por lo que nuestro compromiso se basa en el cumplimiento de todas las políticas, disposiciones y normas de trabajo.

Hacia Clientes: Le ofrecemos diferentes actividades marcadas por la profesionalidad de nuestro personal y nuestra tecnología está a su disposición para garantizar los servicios de lavado y planchado para que se desarrolle la actividad turística con la mayor calidad en el territorio.

Hacia Proveedores: El beneficio mutuo debe ser la base de nuestras relaciones donde el compromiso y el respeto garanticen la durabilidad de las mismas, en aras de alcanzar la máxima calidad en la prestación de nuestros servicios.

Hacia Entorno Social: Nos sentimos orgullosos de esta ciudad, por lo cual prometemos producciones seguras y responsables con el cuidado y la protección del medio ambiente. Nuestro trabajo se empeña en el desarrollo económico y social del territorio por lo que trabajamos por la calidad y seguridad; aspirando a una relación de mutua empatía con la localidad de acogida.

Hacia Medios Masivos de Comunicación: Aspiramos a ganar prestigio y distinción dentro del destino, por lo que la difusión de información veraz acerca de nuestros servicios, a través de los medios masivos de comunicación, es de vital importancia. Por lo tanto nos comprometemos a trabajar en base a lograr relaciones beneficiosas y basadas en el intercambio de información confiable ya que valoramos su papel como formadores de la opinión pública.

Hacia Instituciones Políticas y Administrativas: Somos una unidad empresarial comprometida con la búsqueda de la excelencia en la prestación de nuestros servicios para la consecución de las metas económicas y sociales trazadas; por lo que cumpliremos con los mecanismos y legislaciones establecidos para el desarrollo del sector turístico territorial y nacional.

Hacia Instituciones educacionales: Trabajamos por la máxima calidad y satisfacción de nuestros clientes por lo que necesitamos de una formación excelente de nuestro personal y una superación constante y actualizada en cuanto a las nuevas tendencias de comunicación, negociación, atención a los clientes y sostenibilidad en las producciones.

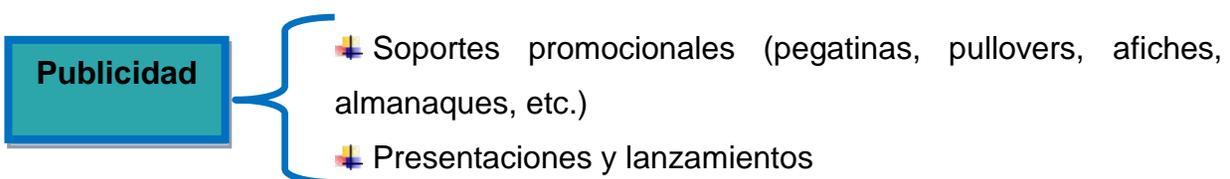
Paso 5 Plan de medios y acciones de comunicación

Este es un paso de suma importancia pues de acuerdo a los objetivos trazados, según el presupuesto y los públicos y los mensajes comunicativos, ha llegado la hora de elaborar un plan de acciones consecuentes que propongan de manera operativa un actuar para la estrategia de comunicación.

5.1 Identificación de los medios de comunicación

La propuesta de la presente estrategia se basa en la utilización de medios de comunicación (Ver figura 3), tomados en cuenta según el ajuste a las características propias de la entidad y en consecuencia con las normas y políticas del Grupo Empresarial SERVISA SA.

Figura 1. Instrumentos de comunicación para la estrategia de comunicación



Relaciones Públicas

✚ Carta de Bienvenida, Mural de Trabajadores, Capacitación, Reuniones, Chat, Correo electrónico, Galería Organizacional de Fotos, Manual de Identidad Visual del Grupo Empresarial SERVISA SA, Afiches.

✚ Visitas guiadas, Contratos, Encuestas de satisfacción a clientes, Libro del cliente.

Fuente: Elaboración propia.

5.2 Programación ordenada de las acciones

En esta nueva etapa se proponen las acciones que conforman la estrategia de comunicación integral que satisfacen los objetivos planteados con anterioridad.

Tabla 6. Plan de acciones de la estrategia de comunicación

No	Acción a realizar	Período de ejecución	Responsable	Público	Objetivo a cumplir
1	Elaborar el Manual de Gestión de la Comunicación.	De julio a diciembre del 2013	Director General y Comercial.	Interno y Externo	Planificar, normar y formalizar la Gestión de la Comunicación.
2	Fomentar un sistema de emulación entre las áreas y trabajadores de la unidad.	Anualmente	Director de la UEB y técnico de RR.HH	Interno	Avivar la motivación laboral y promover el reconocimiento al trabajo por la excelencia.

3	Elaborar un Boletín Interno	De julio a diciembre del 2013	Director de la UEB y Comercial	Interno	Promover valores identitarios a partir de un medio gráfico propio.
4	Confeccionar un Buzón de Sugerencias	A partir de julio del 2013.	Director de la UEB	Interno	Recoger las opiniones de los trabajadores para mejorar la retroalimentación.
5	Propiciar charlas informales	Constante	Director de la UEB y técnico de RR.HH	Interno	Promover la retroalimentación
6	Conmemorar fechas importantes relacionadas con la Entidad.	Anualmente	Director de la UEB	Interno	Reforzar el sentido de pertenencia e incrementar los niveles de motivación.
7	Organizar visitas guiadas de los principales públicos externos a la entidad.	Trimestral	Director de la UEB y Comercial.	Externo	Promover los servicios y valores organizacionales de la empresa entre sus principales socios.
8	Priorizar la distribución de guías, mapas, plegables y sueltos.	A partir de julio del 2013.	Director de la UEB y Comercial	Externo	Difundir los servicios de la unidad.

9	Participar en Ferias Especializadas	Anualmente	Director de la UEB y Comercial	Externo	Promover los servicios, ganar prestigio, fortalecer la imagen y ponerse al tanto de las nuevas tendencias.
10	Aplicar encuestas para diagnosticar las necesidades informativas y niveles de satisfacción de los clientes.	Mensual	Director de la UEB y Comercial	Externo	Recoger las opiniones de los clientes.
11	Realizar encuentros especializados de trabajo con Amas de Llaves y camareras de los hoteles a los cuales se les brinda el servicio.	Semestral	Director de la UEB	Externo	Valorar la calidad del servicio y retroalimentar el proceso de comunicación.
12	Realizar coordinaciones con los órganos de prensa locales a fin de promover las actividades y servicios que se	Trimestral	Director de la UEB y Comercial	Externo	Difundir los servicios que se brindan

	brindan				
13	Realizar encuentros con las instituciones educativas del territorio.	Semestral	Director de la UEB y técnico de RRHH	Externo	Lograr la formación excelente del personal y una superación constante

Fuente: Elaboración propia.

Paso 6 Presentación

Una vez propuestas las acciones y medios a ejecutar ha llegado la hora de presentarla a la dirección de la unidad con el objetivo de que sea aceptada la estrategia de comunicación. El análisis detallado será la base para la aprobación y comprometimiento de la organización con la ejecución de la idea antes expuesta. Al beneplácito de la dirección debe unirse el compromiso y responsabilidad de todos los trabajadores, para que la implementación de la estrategia alcance los resultados esperados que se traducirán en eficiencia, calidad y excelencia.

Paso 7 Ejecución del programa de comunicación

La implementación de la estrategia de comunicación requiere tener en cuenta una serie de requisitos de acuerdo a la ejecución operativa de las actividades programadas; y estos serán:

- * Identificación con el plan, compromiso total para la ejecución de cada una de las acciones.
- * Distribución de los todos los recursos necesarios ya sean humanos, técnicos o financieros, según lo dispongan las distintas acciones que se han propuesto con anterioridad.
- * Fluidez de toda la información que surja durante la puesta en marcha del plan fluya a todos los niveles de la organización.
- * Flexibilidad de las decisiones operativas, teniendo en cuenta cambios repentinos o ajustes a algunas acciones relacionados con ajustes de presupuesto o algún otro imprevisto.

* Apoyo metodológico en entidades capacitadas como la Universidad de Cienfuegos y FORMATUR, para la implementación de algunas acciones de corte investigativo.

* Monitoreo y control constante sobre los resultados a corto plazo alcanzados.

Estas premisas garantizarán la coherencia y efectividad de la estrategia de comunicación a fin de alcanzar los objetivos planteados en un inicio y será el colofón de todo el proceso investigativo desplegado en el presente trabajo.

Paso 8 Control del plan

El control y evaluación de la estrategia y sus resultados será constante. Para esta tarea se necesitará el empleo de algunas técnicas e instrumentos de medición sistemática que permitan analizar y medir la efectividad de cada uno de los pasos que se acometan. En este sentido el control tomará dos aristas:

Administrativo.

El control y evaluación son obligación del Director de la Lavandería y el Comercial de la Sucursal, quienes a través de informes verbales o escritos en relación con la ejecución del programa de comunicación, transmitirán algunas decisiones relativas a ajustes necesarios.

De efectividad.

El control se apoya en el empleo de instrumentos como la observación, entrevistas y sondeos de opinión entre clientes internos y externos, de manera sistemática. Comprobando así en qué medida se han cumplido los objetivos de comunicación propuestos.

CONCLUSIONES

1. La revisión bibliográfica acometida tuvo presente los aspectos teóricos más relevantes tanto de la literatura clásica como la actual teniendo un peso significativo la consulta de autores cubanos debido al enfoque que proporcionan. La investigación confirmó la importancia de la comunicación en las organizaciones turísticas y el valor de las estrategias de comunicación como arma principal para su gestión y éxito empresarial.
2. La caracterización de la entidad identificó el objeto social de la misma, su misión y visión, así como los aspectos esenciales relacionados con la calidad y los recursos humanos que sirven de sostén al desarrollo de la estrategia comunicativa.
3. Fue seleccionado para desarrollar el diagnóstico el procedimiento propuesto por Sacerio (2006), científicamente fundamentado y validado. Se obtuvieron como principales deficiencias: gestión espontánea de la comunicación, ineficiente uso de la retroalimentación y necesidad de capacitación en materia de comunicación; y como principales aciertos: buen clima laboral, motivación, personal calificado y profesional, comprensión de la comunicación como uno de los ingredientes necesarios para cocinar el éxito y alcanzar la excelencia en los servicios que se pretende.
4. Para el diseño de la estrategia de comunicación se utilizó la metodología propuesta por Sacerio (2008) teniendo en cuenta premisas tales como visión holística, ajuste a las características del sector turístico cubano y validez demostrada. La estrategia tuvo como plataforma los resultados del análisis cualitativo efectuado durante el diagnóstico de comunicación, a partir de los cuales se definieron de forma coherente los públicos, los mensajes, los objetivos y las acciones, con la máxima de lograr un mejor posicionamiento en el mercado y los restantes beneficios que esto reporta para la organización.

RECOMENDACIONES

1. Presentar los resultados de la investigación ante los trabajadores de la entidad, con la intención de lograr su comprensión, complicidad y motivación con el proceso de implementación de cada una de las acciones que se proponen como parte de la estrategia.
2. Hacer de la comunicación efectiva una herramienta cotidiana que facilita las relaciones internas y externas de la empresa.
3. Efectuar diagnósticos con cierta regularidad para conocer el estado de la comunicación y así constatar cuales han sido los resultados de la aplicación de la estrategia. Para este fin se pueden emplear los instrumentos de recopilación de información empleados en el presente estudio.
4. Actualizar la estrategia de comunicación una vez consumado su período de implementación y tomarla como primer paso para la creación de un sistema de gestión de la comunicación propio.

Bibliografía

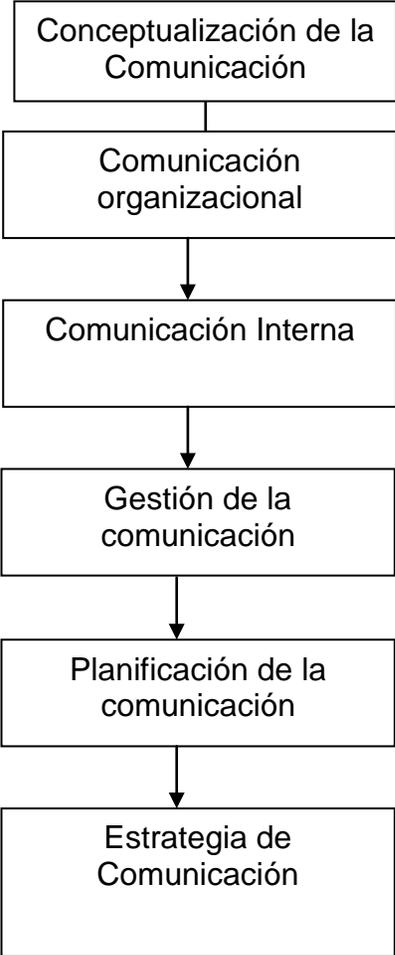
- Adler, G., 2008. Diez pasos para una comunicación bien definida. Harvard Deusto Business Review.
- Alonso, M., & Saladrigas, H. (2000). Para investigar en Comunicación Social. La Habana: Pablo de la Torriente.
- Álvarez, A. M. (2007). La imagen corporativa. La Habana: Pablo de la Torriente Brau.
- Autores, C. d. (2002). Selección de lecturas sobre Comunicación Social (Vol. II). La Habana: Félix Varela.
- Batista, V., Rodríguez, A.M., Alfonso, M., 2009. Sistema de comunicación interna con enfoque a proceso. Mundo Turístico.
- Bel, J.I., 2009. Crisis permanente y comunicación eficaz. Capital Humano.
- Blanco, A., & Fernández, C. (1996). Producción y venta de servicios turísticos en Agencias de Viajes. Madrid: Síntesis S.A.
- Carazo, J.A., 2008a. De la comunicación interna a la estrategia corporativa. Capital Humano.
- Carazo, J.A., 2008b. La comunicación interna como piedra angular de la confianza y orgullo de pertenencia. Capital Humano.
- Cardoso, H. (2002). Diseño de Estrategias de comunicación. Universidad de Oriente.
- Codina, A. (2008). Habilidades y herramientas gerenciales. La Habana: Balcón.
- Colectivo de autores (2002). Manual de Relaciones Públicas. La Habana. Félix Varela.
- Crainer, S., Dearlove, D., 2008. La importancia de comunicarse con coherencia. Harvard Deusto Business Review.
- Feal, G. (2011). Estrategia de Comunicación 2011-2014 de Sucursal Marina Marlin Cienfuegos. Unpublished Tesis de Licenciatura, Facultad Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
- Fernández, C. (1997). La comunicación en las organizaciones. México D.F.: Trillas.
- Figuerola, P. M. (1991). Teoría Económica del Turismo. Madrid: Alianza.
- Goldhaber, G. (1984). Comunicación Organizacional. La Habana: Pablo de la Torriente Brau.

- González, B., 2007. Comunicación Organizacional corporativa y de qué estamos hablando? Mundo Turístico.
- Hernández, R. (2007) Mercadotecnia de la empresa cubana: Continuación del desafío. La Habana: Imágenes.
- Hernández, A. J. (s.f). Planificar la comunicación [Electronic Version]. Retrieved 25 de noviembre de 2012 from <http://www.rppnet.com.ar/planificarlacomunicacion.htm>
- Hernández, B. (2006). Diagnóstico de comunicación interna en la Corporación Cuba Ron S.A. Unpublished Tesis de Licenciatura, Facultad de Comunicación, Universidad de la Habana, La Habana.
- Hernández, M. (2009). Desarrollo del Capital Humano en el turismo. La Habana: EAEHT.
- Hernández, N. (2005). Las narraciones de Dante desde la gestión de comunicación en organismos cubanos. Unpublished Tesis de Licenciatura, Facultad de Comunicación, Universidad de la Habana, La Habana.
- Herrera, G. M. (s.f).El éxito de la comunicación interna [Electronic Version]. Retrieved 11 de noviembre de 2012 from http://www.sht.com.ar/archivo/temas/exito_comunicacion.htm
- López, B., García, 2007. Nuevos roles y relaciones de los mandos. Panorama Hotelero.
- Marín, L. (1997). La comunicación en las empresas y en las organizaciones. Barcelona: Colección Bosch Comunicación.
- Martín, M., 2008. Nueve prácticas que conducen a la eficacia de la comunicación. Capital Humano.
- Martín, F. (1996). Comunicación en empresas e instituciones. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Martín, R., Rodríguez, R., & Ayala, H. (2003). Textos Básicos de Teoría y Práctica del turismo. Habana.(s.e).
- Martínez, M. (2004). Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa. México, D.F: Trillas.
- Muriel, M. L., & Rota, G. (1980). Comunicación institucional. Enfoque Social de Relaciones Públicas. Quito: Andina.

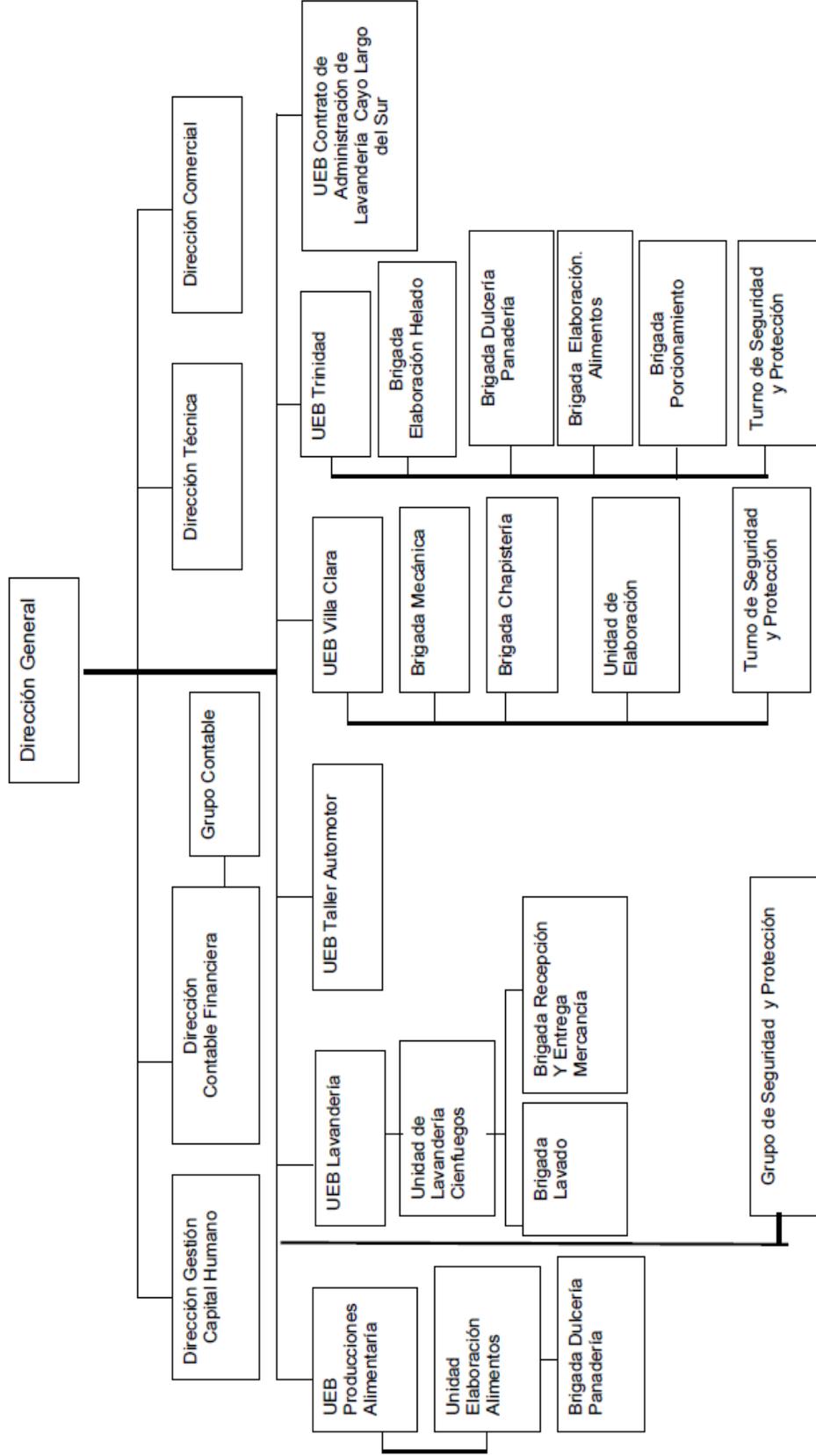
- Núñez, C. (1985). Educar para transformar, transformar para educar. Una perspectiva dialéctica y liberadora de Educación Popular. Guadalajara: IMDEC.
- Pérez, P., 2008. El mal de Matrix o la comunicación del líder. Capital Humano.
- Piedra, M., Saladrigas, H., [et... al]. (2002). Manual de Relaciones Públicas. La Habana: Félix Varela.
- Pérez, A. (1995). El libro del mundo de los Agentes de Viajes. La Agencia de Viajes. Madrid: Alertes.
- Pineda, M. (2001). ¿Qué investigar hoy sobre comunicación en América Latina? Diálogos.
- Portal, R., Recio, M., & Toirac, Y. (s.f) Planeación de Estrategias de Comunicación para organizaciones. Guía de trabajo. Universidad de La Habana.
- Rodríguez, G., Flores, J. G., & Jiménez, E. G. (2004). Metodología de la investigación cualitativa. La Habana: Félix Varela.
- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>
- Royo, A., 2007a. La falta de comunicación, problema constante en las organizaciones. e-Deusto.
- Royo, A., 2007b. Los problemas de comunicación en las organizaciones. CIDTUR Informa.
- Sacerio, E. (2007). Nueva forma de comunicarse y relacionarse con el cliente en la empresa turística [Electronic Version]. Retrieved Noviembre, 2010, from <http://www.monografias.com/trabajos53/clientes-empresa-turistica/clientes-empresa-turistica2.shtml>
- Sacerio, E. (Ed.). (2006). Procedimiento para diagnosticar la comunicación
- Sacerio, E. (Ed.). (2008). Procedimiento para diseñar la estrategia de comunicación en entidades hoteleras. Santa Clara: Samuel Feijóo.
- Saladrigas, H. (2001). Introducción a la teoría y la investigación en comunicación. Selección de lecturas. La Habana: Félix Varela.
- Saladrigas, H. (2005). Coordinadas cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para un enfoque teórico- metodológico de la investigación de la Comunicación Organizacional. Unpublished Tesis de doctorado, Universidad de la Habana, La Habana.

- Saló, N. (2000). La comunicación en las organizaciones. Barcelona: Fundación Universitaria de Relaciones Públicas.
- Serra, A. (2002). Marketing Turístico. Madrid: Pirámide.
- Taylor, S. J, & Bogdan, R. (2000). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona, Buenos Aires, México: Paidós.
- Tirado, E. (2010). Estrategia de Comunicación 2010-2011 INFOTUR Villa Clara. Unpublished Tesis de Licenciatura, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
- Trelles, I. (2000). Comunicación Organizacional. La importancia de su aplicación en Cuba. Espacio, 3, 25-28.
- Trelles, I. (2001). Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. La Habana: Félix Varela.
- Trelles, I. (2002). Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones. Unpublished Tesis de doctorado, Facultad de Comunicación Universidad de La Habana, La Habana.
- Trelles, I. (2005). Gestión de Comunicación Institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis. Espacio.
- Trelles, I., Meriño, J., & Rodríguez, A. (2005). Comunicación, Identidad e Imagen Corporativas. Selección de lecturas. La Habana: Félix Varela.
- Trelles, I. (2008). Comunicación, Identidad e Imagen Corporativa. La Habana: Félix Varela.
- Valdés, Roberto. (2007). Para la formación de directivos. Santiago de Cuba: Ediciones Caserón.
- Vidal, J. R. (2002). Medios- Públicos: un laberinto de relaciones y mediaciones. La Habana: Pablo de la Torriente Brau.

Anexo No 1.- Hilo Conductor



ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA SERVISIA SUCURSAL CIENFUEGOS



Anexo No 3. Procedimiento Metodológico

Etapa	Pasos a seguir	Métodos y Técnicas a aplicar
I.- Diagnóstico de la comunicación (Sacerio 2006)	Paso 1. Formación del grupo de diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Criterio de expertos
	Paso 2. Elaboración del cronograma.	Análisis y Síntesis
	Paso 3. Ejecución del diagnóstico 3.1 Caracterización general del objeto de estudio 3.2 <i>Directrices del área de mercadotecnia</i> 3.3 <i>Funcionamiento óptimo</i> 3.4 <i>Capacidad de respuesta</i> 3.5 <i>Funcionamiento real:</i> 3.5.1 <i>Investigación de la planificación de la comunicación:</i> 3.5.2 <i>Comportamiento de la comunicación organizacional:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos. • Observación • Encuesta a trabajadores, clientes y proveedores (Procesadas en SPSS) • Revisión de la aplicación de la Guía de Control Interno. Componente Información y Comunicación.
	Paso 4. Elaboración del informe de diagnóstico	Análisis de los resultados y síntesis.
II.- Diseño de la estrategia de comunicación (Sacerio 2008)	Paso 1. Determinación de los públicos objetivos.	Criterio de expertos. Análisis de los resultados y síntesis.
	Paso 2. Determinación de los objetivos de comunicación.	Análisis de los resultados y síntesis. Criterio de expertos.
	Paso 3. Fijación de un presupuesto.	Trabajo en equipo. Criterio de expertos.
	Paso 4. Estrategia del mensaje.	Análisis de los resultados y síntesis. Criterio de expertos.
	Paso 5. Plan de medidas y acciones de comunicación. 5.1 <i>Identificación de los medios posibles.</i> 5.2 <i>Programación ordenada de las acciones.</i>	Análisis de los resultados y síntesis. Criterio de expertos.
	Paso 6. Presentación.	
	Paso 7. Ejecución del programa de comunicación.	
	Paso 8. Control del plan.	

Fuente: Elaboración propia

Anexo No 5 Encuesta a directivos.

Estimado(a) compañero(a):

Necesitamos de su gentil colaboración al contestar el siguiente cuestionario, en aras de desarrollar la presente investigación con el objetivo de obtener información concerniente al clima laboral, la cultura organizacional y a las acciones que se desarrollan en la entidad en relación a la comunicación interna. Agradecemos de antemano su colaboración.

Nivel de escolaridad: _____

Cargo que ocupa: _____

Años que ha laborado en el sector turístico: _____

Años que ha laborado en su instalación: _____

1. ¿Qué entiende usted por comunicación empresarial?
2. ¿Usted como directivo con quién requiere comunicarse para desempeñar sus funciones?
(Marque con una X la opción u opciones que se corresponda con su criterio):
Subordinados____ Otras áreas de la entidad____ Públicos externos____
3. ¿Usted como directivo de la Lavandería Unicornio de Cienfuegos considera que es importante que sus trabajadores, proveedores, clientes y el entorno social y político conozcan su naturaleza, sus cometidos, su política; así como los resultados que ha tenido y desea alcanzar?
Sí____ Un poco____ No, para nada____
4. ¿Cómo calificaría las relaciones de su empresa con los proveedores?
Muy buenas____ Buenas ____ Regulares ____ Muy malas____ Malas ____
5. ¿Qué importancia le concede a la política de comunicación de una empresa?
Gran importancia____ No es indispensable____ No es importante____
6. ¿La comunicación es un instrumento para transmitir órdenes e instrucciones?
Sí____ Sí, entre otras cosas____ No____
7. ¿Influye la calidad de la comunicación en la motivación y el desempeño de sus trabajadores?
Sí, mucho____ No de un modo significativo____ No, para nada____ Muy poco____
8. ¿Qué papel juega la comunicación dentro de la Política de su empresa?
Uno muy importante____ No se tiene muy en cuenta____ Ninguno____ No se____
9. ¿Cree que la comunicación sea un factor determinante en la precisión de las actividades de planificación, coordinación, organización, entre otras, de su empresa?
Poco determinante____ Sí, muy determinante____ No____
10. ¿Cómo es la comunicación que mantiene la entidad con sus públicos externos en general?
Muy buena____ Muy mala ____ Mala____ Más o menos buena ____
11. Mencione tres de los públicos externos que considere más relevantes.
12. ¿Están diseñados los medios o los canales de comunicación que garanticen el flujo efectivo de información, tanto interno como externo, en la entidad?
Sí____ Sí, pero son ineficaces____ No____

13. ¿Qué canales, vías, soportes o estrategias emplea para comunicarse con su público interno y externo? (Por favor marque con una X las que utiliza con su público interno y con dos XX las que utiliza con su público externo).

___ Reuniones

___ Teléfono

___ Asambleas

___ Correo electrónico

___ Entrevistas

___ Intranet

___ Matutinos

___ Encuentros informales

___ Rumores

___ Buzones quejas y sugerencias

___ Murales

___ Boletín

___ Cartas

___ Beepers

___ Contratos

___ Otros. ¿Cuáles?

___ Circulares

14. ¿Cómo calificaría la relación directivo-empleado en su empresa?

Muy buenas ___ Regulares ___ Buenas ___ Malas ___ Muy malas ___

15. ¿Cómo calificaría el clima organizacional en su empresa?

Agradable ___ Existen desconfianza y recelo ___ Regular ___ Pésimo ___

16. ¿Considera que la entidad puede llevar a cabo su propia comunicación de marketing?

Sí ___ No ___ No se ___

17. ¿Podría usted mencionar qué estilo de dirección se desarrolla en la empresa?

Autocrático ___ Liberal ___ Participativo ___

18. ¿Existe en la entidad un Manual de Identidad Corporativa que guíe como debe proyectarse hacia los públicos externos?

Sí existe ___ No existe ___ No tengo conocimiento ___

19. ¿Se actúa acorde a dicho Manual?

Si ___ No ___

20. ¿Tiene posibilidades de superación/capacitación en su entidad en materia de comunicación?

Si su respuesta es positiva, ¿podría mencionar los cursos/seminarios u otras opciones que se despliegan al respecto?

Sí ___ No ___

21. ¿Cuál es la imagen que se desea potenciar en sus públicos la Lavandería de Cienfuegos?

Gracias

Anexo No 6.- Encuesta a los trabajadores.

Estimado(a) compañero(a):

Esta investigación es llevada a cabo con el objetivo de obtener información concerniente al clima laboral, la cultura organizacional y a las acciones que se desarrollan en la entidad en aras de la comunicación interna. Por lo que su criterio toma el peso fundamental para el desarrollo de la misma. Agradecemos de antemano su colaboración.

Nivel de escolaridad: _____

Cargo que ocupa: _____

Años que ha laborado en el sector turístico: _____

Años que ha laborado en su instalación: _____

Marque con una X su respuesta:

1- ¿Usted, como trabajador de la Lavandería de Cienfuegos, es motivado por sus directivos a cooperar con su buen desempeño al logro de las metas fijadas?

Si, muy motivado.....___ Bastante motivado.....___

En realidad poco motivado ___ No se me motiva para nada ___

2- ¿La gerencia escucha lo que los empleados tienen que decir y lo tienen en cuenta?

Si___ Un poco___ Muy poco___ No___

3-¿Cuál es la frecuencia de las interacciones entre usted y sus directivos? ¿Tienen lugar en un ambiente de confianza?

Son frecuentes y en un buen ambiente ___

Poco frecuentes y en un buen ambiente___

Son frecuentes pero en un ambiente de recelo y desconfianza___

Poco frecuentes y en un ambiente de recelo y desconfianza___

4-¿Conoce usted los Objetivos, Misión y Visión de la empresa?

Si___ Un poco___ Muy poco___ No___

5-¿La Lavandería tiene una política de comunicación?

Sí___ No___ No se___

6-¿Cómo calificaría la comunicación Directivo-Empleado?

Buena___ Muy buena___ Mala___ Muy mala___ Regular___

7-¿Forma parte usted de la toma de decisiones, o siente que está concentrada en manos de unas pocas personas situadas en la cumbre de la organización?

Sí, me siento participe___ Tengo poca participación___

No cuento para nada___ Los jefes disponen y no me importa___

8-¿Cree usted que puede colaborar con su modesto aporte al mejoramiento de las funciones de la empresa?

No, para nada___ Si, en gran medida___ Si, un poco___ Muy poco___

9- ¿Existe una comisión de atención a los trabajadores con problemas en la instalación?

Si___ No___ Solía existir___

10- ¿Usted está realmente identificado con su empresa, siente que forma parte de un todo y que su aporte es significativo?

Sí, mucho___ No, para nada___ Un poco___ Muy poco___

11- ¿Qué canales, vías, soportes o estrategias emplean sus superiores para comunicarse con usted? (Marque con una X la opción u opciones que se correspondan con su criterio)

___ Reuniones

___ Circulares

___ Asambleas

___ Teléfono

___ Entrevistas

___ Correo electrónico

___ Matutinos

___ Intranet

___ Rumores

___ Encuentros informales

___ Murales

___ Buzones quejas y sugerencias

___ Cartas

___ Otros. ¿Cuáles?

___ Contratos

12- ¿Tiene posibilidades de superación/capacitación en su entidad en materia de comunicación? Si su respuesta es positiva, ¿podría mencionar los cursos/seminarios u otras opciones que usted ha recibido?

___ Sí....

___ No

Gracias

Anexo No 7.- Encuesta a proveedores y clientes.

Estimado(a) compañero(a):

Acudimos a sus criterios en aras de obtener información concerniente al estado de la comunicación en la relación que se establece entre la Lavandería Unicornio de Cienfuegos y su entidad. De antemano le agradecemos su gentil colaboración.

Entidad: _____

Cargo: _____

Tiempo que se desempeña como tal: _____

Marque con una X su respuesta.

1-¿Cómo calificaría sus relaciones con la Lavandería Unicornio de Cienfuegos?

Muy buenas___ Buenas___ Regulares___ Malas___ Muy malas___

2-¿Con qué frecuencia su empresa interactúa con la Lavandería Unicornio de Cienfuegos?

Frecuentemente___ Pocas veces___ Muy pocas veces___

3-¿Ha tenido un contacto efectivo con los directivos de esa empresa o solo conoce al jefe de compras de la misma?

Sí___ Alguno, pero escaso___ Solo con el jefe de Compras___

4-¿Recibe algún tipo de información proveniente de la Lavandería Unicornio de Cienfuegos?

Sí, a menudo___ Escasamente___ Nunca___

5-¿Conoce, como proveedor, las características, objetivos y metas empresariales de la Lavandería de Cienfuegos?

Sí, ampliamente___ Algunos datos___ No, nada___

6-¿Cuán frecuentemente se reúne su empresa con directivos de la Lavandería de Cienfuegos?

A menudo___ Escasamente___ Nunca___

7-¿Qué imagen tiene de la Lavandería de Cienfuegos?

Muy buena___ Buena___ Regular___ Mala___ Muy mala___

Gracias

Anexo No 8 Guía de Observación no participante.

Lugar: _____

Fecha: _____

Objetivo: Identificar los indicadores de comportamiento de la comunicación interna en la Lavandería de Cienfuegos.

Propósito del mensaje

Contenido	Frecuencia			
	Siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Tarea				
Mantenimiento				
Humanos				

Flujo de la comunicación

Tipos	Frecuencia				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Descendente.					
Ascendente					
Horizontal					

Canales de comunicación

Tipos/ medios	Frecuencia				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Directo					
1. Reuniones					
2. Entrevistas					
3. Matutinos					
4. Encuentros informales					
Indirecto					
1. Cartas					
2. Circulares					
3. Citaciones					
4. Boletines internos					
5. Intranet					
6. Murales					
7. Buzones					
8. Teléfono.					
9. Fax					
10. Correo electrónico					

Análisis de variables

Indicadores	Frecuencia				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Estado de ánimo durante la jornada laboral					
Son atendidas las inquietudes y necesidades de los trabajadores					

Utilización de espacios formales para plantear quejas y sugerencias					
--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de (Tirado, 2010).

Anexo No 9.- Resultados de encuestas procesadas en SPSS

ENCUESTA A TRABAJADORES

Nivel de Escolaridad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Universitario	3	15	15	15
	Medio	15	75	75	90
	Secundaria	2	10	10	100
	Total	20	100	100	

Experiencia en el sector turístico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	4	1	5	5	5
	5	1	5	5	10
	6	2	10	10	20
	7	3	15	15	35
	8	7	35	35	70
	9	2	10	10	80
	12	1	5	5	85
	13	1	5	5	90
	25	1	5	5	95
	27	1	5	5	100
	Total	20	100	100	

Años de desempeño en la instalación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	5	5	5
	4	1	5	5	10
	5	1	5	5	15
	6	2	10	10	25
	7	3	15	15	40
	8	7	35	35	75
	9	2	10	10	85
	12	1	5	5	90
	25	1	5	5	95
	27	1	5	5	100
	Total	20	100	100	

Motivación para el logro de las metas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy motivado	8	40	40	40
	Motivado	7	35	35	75
	Poco motivado	4	20	20	95
	Nada Motivado	1	5	5	100
	Total	20	100	100	

La dirección escucha a los empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	12	60	60	60
	Un poco	5	25	25	85
	Muy poco	1	5	5	90
	No	2	10	10	100
	Total	20	100	100	

Frecuencia y ambiente de las relaciones con directivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Son frecuentes y en un buen ambiente	16	80	80	80
	Poco frecuentes y en un buen ambiente	1	5	5	85
	Frecuentes pero con recelo y desconfianza	2	10	10	95
	Poco frecuentes y con recelo y desconfianza	1	5	5	100
	Total	20	100	100	

Conocimiento de la misión y la visión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	14	70	70	70
	Un poco	2	10	10	80
	No	4	20	20	100
	Total	20	100	100	

Existencia de una política de
Comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	16	80	80	80
	No	3	15	15	95
	No sé	1	5	5	100
	Total	20	100	100	

Comunicación directivo-empleado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Buena	12	60	60	60
	Muy Buena	4	20	20	80
	Mala	3	15	15	95
	Regular	1	5	5	100
	Total	20	100	100	

Participación en la toma de las
decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí, me siento participo	15	75	75	75
	Tengo poca participación	2	10	10	85
	No cuento para nada	3	15	15	100
	Total	20	100	100	

Aporte al mejoramiento de funciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí, en gran medida	10	50	50	50
	Sí, un poco	9	45	45	95
	Muy poco	1	5	5	100
	Total	20	100	100	

Existencia de una Comisión de Atención a
trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	19	95	95	95
	No	1	5	5	100
	Total	20	100	100	

Identificación con la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	13	65	65	65
	No, para nada	1	5	5	70
	Un poco	5	25	25	95
	Muy poco	1	5	5	100
	Total	20	100	100	

Posibilidades de superación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	13	65	65	65
	No	7	35	35	100
	Total	20	100	100	

Pregunta 11

	Reuniones	Asambleas	Entrevistas	Matutinos	Rumores	Murales	Cartas	Contratos	Circulares	Teléfono	Correo electrónico	Intranet	Encuentros informales	Buzones de quejas y sugerencias	Otros
Válidos	16	18	5	11	0	7	0	0	1	3	0	0	3	0	0
Perdidos	4	2	15	9	20	13	20	20	19	17	20	20	17	20	20

Reuniones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	16	80	100	100
Perdidos	4	20		
Total	20	100		

Asambleas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	18	90	100	100
Perdidos	2	10		
Total	20	100		

Entrevistas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	5	25	100	100
Perdidos	15	75		
Total	20	100		

Matutinos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	11	55	100	100
Perdidos	9	45		
Total	20	100		

Murales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	7	35	100	100
Perdidos	13	65		
Total	20	100		

Circulares

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	5	100	100
Perdidos	19	95		
Total	20	100		

Teléfono

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	15	100	100
Perdidos	17	85		
Total	20	100		

Encuentros informales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	15	100	100
Perdidos	17	85		
Total	20	100		

ENCUESTAS A DIRECTIVOS

Nivel de Escolaridad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio	2	50	50	50
	Secundaria	2	50	50	100
	Total	4	100	100	

Experiencia en el sector turístico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	--	------------	------------	-------------------	----------------------

Válidos	7	1	25	25	25
	10	2	50	50	75
	13	1	25	25	100
Total		4	100	100	

Años de desempeño en la instalación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	7	2	50	50	50
	10	1	25	25	75
	13	1	25	25	100
Total		4	100	100	

Con quién se comunica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Subordinados	4	100	100	100

Conocimiento de la misión y la visión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	4	100	100	100

Relaciones con los proveedores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Buena	1	25	25	25
	Buenas	2	50	50	75
	Muy Mala	1	25	25	100
Total		4	100	100	

Importancia de la política de Comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Gran importancia	4	100	100	100

La comunicación es un instrumento para transmitir órdenes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	4	100	100	100

Influencia en la motivación y el desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	--	------------	------------	-------------------	----------------------

Válidos	Si, mucho	4	100	100	100
---------	-----------	---	-----	-----	-----

Papel dentro de la Política de la Empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Un papel importante	4	100	100	100

La Comunicación como Factor determinante en la planificación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí, muy determinante	4	100	100	100

Comunicación empresa-públicos en general

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Buenas	4	100	100	100

Los canales de comunicación están diseñados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	4	100	100	100

Estado de las relaciones directivos-empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Buena	2	50	50	50
	Muy Mala	2	50	50	100
	Total	4	100	100	

Clima Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Agradable	4	100	100	100

Desarrollo de comunicación propia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	2	50	50	50
	No sé	2	50	50	100
	Total	4	100	100	

Estilo de Dirección

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	--	------------	------------	-------------------	----------------------

Válidos	Participativo	4	100	100	100
---------	---------------	---	-----	-----	-----

Existencia de un Manual de Identidad Corporativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	4	100	100	100

Funcionamiento del Manual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	4	100	100	100

Posibilidades de superación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	4	100	100	100

Pregunta 13

	Reuniones	Asambleas	Entrevistas	Matutinos	Rumores	Murales	Cartas	Contratos	Circulares	Teléfono	Correo electrónico	Intranet	Encuentros informales	Buzones de quejas y sugerencias	Otros	BEEPERS
Válidos	4	4	1	4	0	4	4	4	0	4	4	0	2	0	0	0
Perdidos	0	0	3	0	4	0	0	0	4	0	0	4	2	4	4	4

Reuniones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Con público interno	4	100	100	100

Asambleas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Con público interno	4	100	100	100

Entrevistas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Con público externo	1	25	100	100
Perdidos	Sistema	3	75		
Total		4	100		

Matutinos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Con público interno	4	100	100	100

Rumores

		Frecuencia	Porcentaje
Perdidos	Sistema	4	100

Murales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Con público interno	4	100	100	100

Cartas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Con público externo	4	100	100	100

Contratos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Con público externo	4	100	100	100

Circulares

		Frecuencia	Porcentaje
Perdidos	Sistema	4	100

Teléfono

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Con público externo	4	100	100	100

Correo electrónico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Con público externo	4	100	100	100

Intranet

		Frecuencia	Porcentaje
Perdidos	Sistema	4	100

Encuentros informales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Con público interno	2	50	100	100
Perdidos	Sistema	2	50		
Total		4	100		

Buzones de quejas y sugerencias

		Frecuencia	Porcentaje
Perdidos	Sistema	4	100

Otros

		Frecuencia	Porcentaje
Perdidos	Sistema	4	100

BEEPERS

		Frecuencia	Porcentaje
Perdidos	Sistema	4	100

ENCUESTAS A CLIENTES

Relaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy buenas	2	29	29	29
	Buenas	4	57	57	86
	Regulares	1	14	14	100
	Total	7	100	100	

Contacto efectivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	2	29	29	29
	Alguno, pero escaso	4	57	57	86
	Solo con el jefe de Compras	1	14	14	100

	Total	7	100	100
--	-------	---	-----	-----

Información

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí, a menudo	4	57	57	57
	Escasamente	3	43	43	100
	Total	7	100	100	

Conocimiento de objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí, ampliamente	2	29	29	29
	Algunos datos	5	71	71	100
	Total	7	100	100	

Reuniones de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Escasamente	7	100	100	100

Imagen de la lavandería

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Buena	5	71	71	71
	Buena	2	29	29	100
	Total	7	100	100	