

**TRABAJO DE DIPLOMA  
TESIS  
EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE LICENCIADO EN TURISMO**



**2013**



**UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS "CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ"**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**TÍTULO:**

**DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE LA  
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO "PERLA DEL SUR"**



**AUTORA:**

**VIOLETA MARÍA PULIDO GIL**

**TUTORA:**

**M.SC MARÍA CARIDAD DÍAZ CAPDEVILA**

**CURSO: 2012-2013**

## *Pensamiento*

*“La estrategia, como el conocimiento, sigue siendo la navegación en un océano de incertidumbres a través de archipiélagos de certezas.”*

*Edgar Marín*

## *Dedicatoria*

*A mis padres por haber labrado el camino  
A mi hijo por iluminarlo  
A mis hermanos que han estado presentes para tenderme la  
mano siempre que la he necesitado  
A mi esposo por su cariño y dedicación  
A mis amigos por existir  
A mi tutora y amiga por su apoyo incondicional  
A los que confiaron en mí y también ¿por qué no?  
A los que no confiaron, por el reto.*

## *Agradecimiento*

*Toda obra humana, lleva no solo la impronta de sus realizadores, sino que acoge la huella indeleble de muchos otros. Este trabajo no pudiese haber visto la luz sin la colaboración impagable de profesores, compañeros y amigos.*

*A todas aquellas personas que con su profesionalidad y sabios consejos colaboraron conmigo.*

*A todos mil GRACIAS*

## **RESUMEN**

El desafío por mejorar la gestión de sus procesos claves de la Escuela de Hotelería y Turismo “Perla del Sur” de Cienfuegos fue el motor impulsor de esta investigación, pretendiendo contribuir a tal propósito con la elaboración de una estrategia de comunicación como primer paso para la implementación de un sistema de comunicación, aspecto de suma importancia para lograr el éxito de la entidad.

Como partida se decidió desarrollar un diagnóstico de comunicación en el que se aplicaron varios instrumentos de recopilación de información tales como: encuestas, entrevistas, observación participante y la revisión documental. La información obtenida permitió realizar un análisis eminentemente cualitativo e integrado, abordando el enfoque en sistema que tiene la comunicación dentro de toda organización. Tomando como plataforma los principales aciertos y deficiencias identificadas, durante el diagnóstico se propuso una estrategia que hace efectiva la comunicación en la Escuela de Hotelería y Turismo “Perla del Sur” de Cienfuegos. Para el desarrollo del diagnóstico y el diseño de la estrategia se utilizaron procedimientos científicamente fundamentados (Rodríguez, 2007). 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.

**Palabras Claves:** Estrategia, Comunicación Institucional,

## **ABSTRACT**

The challenge to improve the Cienfuegos's The School of Hospitality and Tourism "Perla del Sur" management was the impeller motor of the following investigation. For this purpose a communication strategy was elaborated like first step for the implementation of a communication system, necessary to reach the administrative success. In first place was decided to develop a communication diagnosis and several statistical techniques were applied such as: surveys, interviews, observation participant and documental review. The obtained information allowed carrying out an eminently qualitative analysis, due to the operation in system of communication inside all organizations. The main identified strengths and deficiencies during the diagnosis were taking as platform to design a communication strategy that tries to make more effective communication inside The School of Hospitality and Tourism "Perla del Sur". Scientifically validated procedures were used for the development of the diagnosis and the strategy's design (Rodríguez, 2007). The resulting strategy of communication eliminates the spontaneous character that it has in the institution. Also it proposes effectives messages and channels for different publics and to reach the whole convergence between the corporate identity and the image.

**Keywords:** Strategy, Institutional Communication.

<b>Índice</b>	<b>Pág.</b>
Introducción	1
Capitulo I. Marco teórico referencial	6
1.1. La comunicación como sistema	6
1.2. La comunicación Institucional	9
1.2.1. Funciones de la comunicación institucional	11
1.2.2. Valoraciones sobre el papel de la comunicación institucional	11
1.3. Comunicación en Públicos internos y externos	12
1.4. Planificar la comunicación. Estrategia	17
1.5. Estrategia de Comunicación	19
1.6. Diagnóstico de la comunicación	21
Capitulo II. Procedimiento Metodológico para el diseño de la Estrategia de Comunicación de la EHT “Perla del Sur”.	22
2.1. Diseño metodológico	22
2.2. Tipo de investigación	24
2.3. Metodología asumida	24
2.4. Caracterización de la comunicación en la EHT “Perla del Sur”.	27
2.4.1. Diagnóstico del clima laboral de la EHT “Perla del Sur”.	31
2.5. Estudio del Cliente Externo.	36
2.6. Análisis de los resultados.	40
2.7. Información sobre los resultados obtenidos del Diagnóstico	42
Capítulo III Estrategia de Comunicación de la Escuela de Hotelería y Turismo “Perla del Sur”.	43
3.1. Análisis Estratégico	43
3.2. Estrategia de Comunicación	46
3.3. Objetivos Estratégicos	46
3.4. Lineamientos de comunicación interna y externa	47
3.5. Definición de los públicos internos y externos	48
3.6. Ejes temáticos	49
3.7. Políticas Generales de la comunicación	49
3.8. Plan de acción para los públicos internos y externos	50
3.9. Alcance	55
3.10. Control y evaluación de la estrategia	56
Conclusiones	59
Recomendaciones	60
Bibliografía	61
Anexos	



## INTRODUCCIÓN

En el mundo actual las empresas turísticas no pueden sobrevivir sin un sistema de comunicación, cualquier institución demandan la realización de diagnósticos organizacionales y el diseño de estrategias que permitan realizar de manera efectiva y eficiente los procesos comunicativos de los organismos e instituciones, la coordinación de la comunicación interna y externa, fortalece la identidad, el posicionamiento de una imagen positiva, desarrolla culturas vigorosas y flexibles que estén en armonía con el entorno social.

En este entorno, para el desarrollo del sistema empresarial cubano, sus organizaciones e instituciones, el componente de información y comunicación es cada vez más importante, los sistemas y prácticas de comunicación de una organización son susceptibles de deterioro, cuando no se tiene establecido un sistema permanente de evaluación y mejoramiento, el control interno por parte de los gerentes, comunicadores, auditores, y profesionales de la actividad ha establecido un plan de acciones del componente de información y comunicación para dar respuesta a esta necesidad.

Dentro de la comunicación institucional un elemento importante y por ello seleccionado como el campo de estudio de este trabajo, es la comunicación planificada, pensada y administrada estratégicamente que atienda la demanda de los públicos que integran la organización.

El mundo se somete actualmente a la crisis económica más severa en la historia. Las empresas tienen ante sí un gran reto: sobrevivir. El turismo es un sector que no está exento a dicha realidad, la industria del turismo se enfrentó con un gran número de desafíos liderados por la crisis económica mundial, la crisis de crédito y el aumento del desempleo

Cuba ubicada en el Caribe, retomó los esfuerzos por expandir la industria turística a partir de los 80'. En esa época el estado comienza a organizar el turismo internacional, sufriendo diversas transformaciones hasta la fecha. Lo cierto es que la gestión de las empresas turísticas debe acrecentarse de igual manera; pues son muchos los retos a los que se enfrenta



a partir de las deficiencias que hoy en día presentan y que debilitan su posición en un mercado competitivo como el que nos rodea.

Los deficientes niveles de calidad es uno de los puntos que golpea al sistema turístico cubano entre otras deficiencias en la gestión dadas por la ineficiente gestión empresarial, la descoordinación dentro de las propias instituciones y la imposibilidad de consolidar una imagen dentro de los públicos meta. Un arma poderosa para arremeter contra este "talón de Aquiles" del sistema empresarial turístico cubano, es sin duda alguna la Comunicación institucional, debido a los múltiples beneficios que reporta para la empresa.

En Cuba la Comunicación institucional no era muy conocida y se asociaba a otras disciplinas hasta que en la década del 80 comienza a abordarse el tema y en los años 90 se plantea con más sistematicidad desde el punto de vista de la necesidad de su desarrollo tanto teórico como en su ejercicio práctico vinculado y ajustado a nuestras características económicas y sobre todo al proceso de perfeccionamiento empresarial que se implementó como repuesta y estrategia de gestión empresarial.

Pese a los esfuerzos del país por lograr un acercamiento al enfoque de la comunicación dentro de las organizaciones muy frecuentemente encontramos con la comunicación concebida como un fenómeno de generación espontánea, al cual no es necesario dirigir, al ser tal natural e inherente a todo ser humano (Trelles 2000). Actitudes como estas generan desorganización de las acciones comunicativas, desarrollándose de manera inconexa, provocando contradicción en el discurso, duplicación de esfuerzos y gastos innecesarios de recursos.

La gestión de la Comunicación Institucional es una estrategia integradora y coordinadora de todos los mensajes que se generan desde y hacia una organización, es prever, planificar, organizar, administrar, evaluar y controlar todas las acciones de comunicación en pos de garantizar la mayor eficiencia comunicativa de la organización y cumplir así con las metas institucionales. Existen dos instrumentos que pautan la comunicación institucional, el Manual de Identidad Visual que regula la actividad y la expresión visual, su aplicación y consistencia, mientras que el Manual de Gestión de la Comunicación es el documento rector que pauta el comportamiento y contendrá los planes de acción de comunicación para cumplir los objetivos



## Diseño de la Estrategia de Comunicación de la Escuela de Hotelería y Turismo "Perla del Sur".

de la organización, asimismo administra, y establece los roles que regula la actividad de comunicación en la organización ante sus públicos de relación permitiendo ser "coherente y armónico", que posibilite una mayor integración y se fortalezcan los valores, la cultura, la identidad y la imagen.

El Sistema de Escuelas de Formación para el Turismo en Cuba (FORMATUR) se creó con la misión de formar profesionales integrales que en los diferentes perfiles ocupacionales dieran respuesta eficaz al desarrollo de la actividad turística del país. FORMATUR constituye una de las fortalezas que tiene el MINTUR y está en capacidad de desempeñar un papel más activo en la solución de los problemas medulares del Turismo en Cuba.

Atendiendo a la importancia de la comunicación institucional es que FORMATUR proyecta la implementación en todas las escuelas del manual de gestión de la comunicación que coordina centralmente y que tiene su representación en cada una de las escuelas del sistema.

El diseño de la estrategia de comunicación para la EHT "Perla del Sur", contribuirá a perfeccionar el sistema de comunicación. El estudio de la gestión de la Comunicación Institucional se asume desde la perspectiva cualitativa, e interpreta las relaciones que se establecen en la escuela.

Al igual que la mayoría de las escuelas del sistema FORMATUR, la EHT "Perla de Sur" se encuentra insertada en un entorno cambiante, donde la competencia justifica la necesidad de ir a la búsqueda de sistemas de gestión cada vez más eficientes, pero este empeño se ve limitado por problemas en la dinamización del proceso de comunicación y no tener diseñada una estrategia de comunicación que defienda su imagen corporativa relacionada con la capacitación, superación de directivos, investigación y desarrollo para el sector turístico y el vínculo escuela empresa.

Un elemento de relevante importancia, determinante en el ambiente de control, como componente del sistema de Control Interno, es el clima laboral y con el objetivo de evaluar su comportamiento en la EHT "Perla de Sur", se aplicó una encuesta al 84,4% de los trabajadores docentes y no docentes que fue valorada por el Comité de Control de la escuela. Como resultado de la misma y los resultados de la etapa de observación realizada durante el



## Diseño de la Estrategia de Comunicación de la Escuela de Hotelería y Turismo "Perla del Sur".

desarrollo del trabajo se evidencia buen clima laboral ya que el 90,9% de los encuestados manifiestan sentirse bien en la escuela.

Este estudio, teniendo como campo de acción el proceso de comunicación de la EHT, se dirige a lograr el siguiente *objetivo general*: Diseñar la Estrategia de Comunicación de la EHT "Perla del Sur".

Para ello se trazaron los siguientes *objetivos específicos*:

1. Revisar la documentación referencial y aportar información que sustente la investigación.
2. Caracterizar la EHT "Perla del Sur.
3. Diagnosticar de la situación actual de la EHT "Perla del Sur
4. Presentar la metodología Rodríguez, 2007
5. Desarrollar la metodología descrita para el diseño de la estrategia de comunicación en la escuela objeto de estudio.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes métodos de investigación científica que se conjugaron en la práctica.

Métodos Teóricos:

Analítico – sintético: se analiza la bibliografía más relevante sobre el tema, los aportes, hallazgos y teorías que investigadores han generado a través del tiempo en el afán de explicar el comportamiento humano en las organizaciones.

Histórico - lógico: se realiza un análisis de la evolución del objeto, sus principales antecedentes y los estudios investigativos que en la actualidad abordan el tema objeto de estudio.

Inductivo - deductivo: es el estudio del proceso formativo para explicar la necesidad de transformar la comunicación y elaborar la estrategia. Se establecieron relaciones entre lo particular y lo general en las diferentes concepciones sobre comunicación institucional.

Enfoque de Sistema: se utiliza para la elaboración de la estrategia de Comunicación Institucional para determinar sus componentes, estructura, jerarquía y relaciones.



## Diseño de la Estrategia de Comunicación de la Escuela de Hotelería y Turismo "Perla del Sur".

Métodos empíricos:

La observación participante: se convierte en técnica científica en la medida en que sirve a un objetivo ya formulado de investigación, es planificada y controlada sistemáticamente; y se relaciona con proposiciones más generales y está sujeta a comprobaciones y controles de validez y fiabilidad.

La entrevista : se utilizó con la finalidad de obtener de forma directa o indirecta, información acerca de opiniones, actitudes, puntos de vista, intenciones, deseos, conocimientos, sucesos, acerca de diferentes acciones de comunicación para mejorar el flujo existente.

Aporte práctico: consiste en ofrecer una estrategia de comunicación institucional para la EHT "Perla de Sur" con sus públicos y sienta las bases para reafirmar que la comunicación es una herramienta valiosa que tributa a la calidad y eficacia de los procesos institucionales.

Novedad es de tipo metodológico, y en consiste en la aplicabilidad que tienen sus resultados para mejorar el desempeño de la entidad.

Estructura de la investigación

En el Capítulo I Marco teórico referencial: se abordan los conceptos generales, brindado por diferentes autores, comunicación institucional, estrategias de comunicación y la gestión de la comunicación.

El Capítulo II Caracterización y diagnóstico de la comunicación en la EHT "Perla del Sur". Procedimiento metodológico para el diseño de la estrategia de comunicación: está dedicado al diagnóstico de la situación actual de la entidad objeto de estudio y a la propuesta de la metodología requerida para lograr los objetivos de esta investigación.

El Capítulo III Estrategia de comunicación de la EHT "Perla del Sur". Se define la estrategia comunicacional para la escuela.



## Capítulo I Marco teórico referencial

Este capítulo trata de las consideraciones teóricas que se han de tener en cuenta en la comunicación institucional, estrategias de comunicación y la gestión de la comunicación. Se le presta especial atención a la realización de diagnósticos organizacionales y el diseño de estrategias que permitan realizar de manera efectiva y eficiente los procesos de comunicación interna y externa para el posicionamiento de una imagen positiva.

Figura 1.1. Hilo conductor



Fuente: Elaboración propia

### 1.1 La comunicación como sistema

La Comunicación es una actividad esencial en la vida de cualquier ser humano. Comunicamos nuestras ideas, pensamientos, transmitimos información; a través del lenguaje escrito y oral. Es un fenómeno difícil de conceptualizar, con disímiles definiciones, estudiada y tratada con diferentes enfoques.

El punto cardinal de la comunicación radica en entender el proceso comunicativo en toda su magnitud. Este es dinámico por naturaleza, comprende a la producción y distribución de mensajes de ida y regreso, del emisor a su receptor y viceversa. Además, en todo proceso de comunicación intervienen como elementos necesarios: el emisor, el mensaje, el receptor para que exista la comunicación. El proceso se ha ido perfeccionando y se han agregado otros elementos de suma importancia como la codificación y la decodificación de los mensajes, el ruido, la retroalimentación, las mediaciones. La retroalimentación es el factor que dinamiza el proceso "sin retroalimentación no hay comunicación". (Nosnik, 1995)



## Diseño de la estrategia de comunicación de la Escuela de Hotelería y Turismo "Perla del Sur".

El presente estudio utiliza los elementos comunicativos, y es la retroalimentación un factor clave en el mismo, ya que dinamiza el proceso comunicacional en la entidad.

Algunos autores como el mexicano Guillermo Orozco, consideran que la comunicación es lo que el receptor entiende, no lo que el emisor dice y que, la comunicación no se da en el momento que mandamos información, sino cuando esta ya ha sido recibida, interpretada y comprendida. Asimismo se entiende, que la comunicación se produce en el proceso de la recepción. (Orozco, 2008)

Según Caño, "La comunicación que en este nuevo mundo global se presenta como la panacea que resuelve todos los problemas, en la familia, la empresa, la escuela, el estado o el mundo entero". Se considera esta concepción un poco absolutista, es indiscutible que hasta cierto punto la comunicación atraviesa los diferentes niveles y espacios sociales, pero no quiere decir que resuelva todos los problemas, aunque es un proceso que atraviesa diversos ámbitos de la vida, y transdisciplinar porque toma de todas las ciencias para crear su cuerpo teórico. (Caño, 2008 )

Desde el punto de vista de su comprensión, la comunicación es entendida, a la vez, como acto ya que constituye una acción, como objeto ya que tiene una finalidad y como medio porque se desarrolla a través de una vía. Esta triple comprensión transmite la idea de cómo se desarrolla la comunicación, cómo se articula y su carácter de proceso generador de interacciones multidireccionales, unidireccionales, o bidireccionales, entre emisores y receptores de la información.

Desde el punto de vista de la capacidad, le es inherente al hombre y los animales como seres vivos, pero dado el carácter social de las relaciones humanas, la comunicación en el hombre se desarrolla en cualquier ámbito de su accionar, configurando o condicionando numerosas prácticas o procesos sociales. Uno de esos ámbitos es precisamente las organizaciones y dentro de estas una importante área de desempeño profesional lo constituye la Comunicación Institucional.

De todos los ámbitos sociales en los que interviene la Comunicación, el que resulta de interés para esta investigación es el que tiene lugar a nivel institucional.



## Diseño de la estrategia de comunicación de la Escuela de Hotelería y Turismo "Perla del Sur".

A partir del concepto de Sistema, se entiende que es una construcción teórica que representa un conjunto de fenómenos con características estables, pero que de acuerdo con dinámicas específicas puede generar transformaciones o cambios. Un sistema, como el de la comunicación, posee elementos diferenciados que se definen por su pertenencia, funcionalidad, posición estructural y relaciones con otros elementos del sistema.

Serrano plantea que la funcionalidad de un sistema depende de su consistencia; la estabilidad depende de su flexibilidad. Es decir, la consistencia de un Sistema de Comunicación es el resultado de una integración viable entre las características de su infraestructura, la modalidad de su estructura y el uso supra estructural. La flexibilidad de un sistema comunicativo se muestra cuando puede adaptarse a la satisfacción de necesidades sociales de información, diversas y cambiantes. (Serrano, 2002)

Hoy teóricamente se asume que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la institución, "Es la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda sus características esencial: la de ser un sistema" (Katz, 1986).

*La autora considera que una red de comunicación eficaz es el componente más importante para el éxito de una empresa, pero un mal diseño o ausencia de las comunicaciones es uno de los puntos débiles de la empresa. El empresario puede tener excelentes aptitudes para dirigir su empresa, pero si no tiene las habilidades técnicas de comunicación para relacionarse con su personal, su gestión no será tan eficiente. En este sentido la gestión técnica y la gestión de la comunicación, van íntimamente ligadas o relacionadas entre sí.*

En la tesis doctoral de Trelles, se explica que numerosos estudiosos se benefician en saber que en muchas de nuestras organizaciones se presentan rasgos propios del enfoque institucional, dado el carácter social de nuestro sistema, orientado al beneficio común y en el cual la opinión de la población, de las autoridades a todos los niveles, desde el comunitario hasta el más alto, es un factor a atender de manera priorizada. (Trelles, 2002).



## 1.2 La comunicación Institucional

La comunicación institucional constituye en la actualidad uno de los pilares fundamentales para el “buen hacer” de las instituciones; su conceptualización ha sido abordada por disímiles teóricos y estudiosos del tema.

La comunicación es un proceso cíclico e indispensable en la vida de los humanos y también en las instituciones, surge de la necesidad de relación entre las personas. Es la condición de ser social lo que facilita al hombre la realidad que le rodea y su desarrollo ulterior, ya que no es posible la socialización del mismo sin que antes no estén presentes los procesos comunicativos.

Para que exista es imprescindible un intercambio de símbolos entre quienes intervienen en este proceso con un sistema compartido de significados, pues se encuentra mediada por factores culturales, ideológicos y sociales; aunque existan diferencias entre los individuos, cuando se comunican existe cierto grado de experiencia común y significados compartidos.

Cuando hay comunicación entre los seres humanos se está codificando un mensaje utilizando el lenguaje. Es fundamental para todos los procesos psicológicos y sociales, si no se realizara el acto de comunicación con otras personas, nadie podría desarrollar los procesos mentales y la naturaleza social que los distingue de otros.

“Los temas vinculados con la comunicación en sus diversas manifestaciones o esferas de actuación cobran mayor relevancia en la segunda mitad del siglo XX, aunque el énfasis fundamental se dirige durante mucho tiempo al terreno de lo mediático. Existen autores, no obstante, que tratan el tema de la comunicación en organizaciones desde principios del siglo XX, como por ejemplo, los conocidos trabajos de Weber, Taylor o Fayol, pero su abordaje se corresponde más con un enfoque desde las ciencias de la administración, o “management””. (Trelles Rodríguez, 2002)

“La comunicación es un proceso que fluye como una corriente a través del tiempo, sin principio ni fin, en devenir constante, sin posibilidad de dividir sus partes en elementos constitutivos independientes.” (Muriel Rota, 1980)



## Diseño de la estrategia de comunicación de la Escuela de Hotelería y Turismo "Perla del Sur".

En el contexto cubano actual, la comunicación institucional ha cobrado relevancia, es una muestra de la madurez que se ha alcanzado en el nivel empresarial cubano, la cual se expresa en el reconocimiento de la comunicación como una herramienta indispensable para el desarrollo empresarial y como un factor determinante en el incremento de la motivación, participación, disciplina, valores, relaciones grupales, entre otras, en las organizaciones. Tales circunstancias han permitido que directivos y trabajadores comprendan la necesidad imperiosa de establecer la comunicación, y gestionarla de manera coherente en las organizaciones.

El sistema empresarial, en particular, está inmerso en una situación de profundos cambios con orientación a un proceso de perfeccionamiento, que incluyó en sus nuevas bases un Sistema de Comunicación Empresarial. Se trabaja en el establecimiento y la aplicación de las normas de Control Interno, de acuerdo con lo estipulado en el Decreto Ley No 281 1997 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. En los sistemas de Información y de Comunicación, se enuncian las generalidades para el diseño de un Sistema Informativo y de una comunicación eficiente, con muchos puntos de contacto con lo que plantea el Control Interno, se introduce el Manual de Gestión de la Comunicación como parte de la base reglamentaria de la entidad.

La Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República, en uno de sus componentes fundamentales refiere la definición del componente Información – Comunicación. Con todo ello, se espera que se adecue la estructura del sistema empresarial del país a las nuevas condiciones existentes en una apuesta por la eficiencia y eficacia de la gestión de la empresa estatal que incremente al máximo su competitividad. En ambos casos, se incita a la necesidad del control y evaluación.

Desde el punto de vista de la capacidad, le es inherente al hombre y los animales como seres vivos, pero dado el carácter social de las relaciones humanas, la comunicación en el hombre se desarrolla en cualquier ámbito de su accionar, configurando o condicionando numerosas prácticas o procesos sociales. Uno de esos ámbitos es precisamente las organizaciones y dentro de estas una importante área de desempeño profesional lo constituye la Comunicación Institucional. De todos los ámbitos sociales en los que interviene la Comunicación, el que resulta de interés para esta investigación es el que tiene lugar a nivel institucional.



### **1.2.1 Funciones de la comunicación institucional**

El presente trabajo incursiona en el estudio de la comunicación institucional, tema de gran importancia, sobre todo en los últimos años, en los que se considera al sistema comunicacional como parte de los activos intangibles de empresas e instituciones.

El análisis de las justificaciones de Muriel y Rota (1980), se tiene que “la estructura de un sistema de comunicación institucional consiste en las unidades o elementos que la integran y en la determinación de las relaciones que estos guardan entre sí. Estas unidades y la determinación de sus estructuras, realizan el proceso de coordinación mediante las funciones de: a) recibir los insumos (en este caso, información), b) procesarlos, c) darles salida hacia fuera del sistema. Estas funciones son la esencia del proceso de comunicación institucional”.

“El sistema de Comunicación Institucional deberá establecer políticas de relación con públicos a todos los niveles, programando dichos contactos y orientándolos para proyectar la imagen que se persigue como meta o que se desea reforzar y mantener. A ello se debe el que la comunicación institucional se valga de estrategias y tácticas que no pueden estrictamente conceptualizarse como de comunicación en su sentido más restringido”. (Muriel Rota, 1980).

Esta autora define el Sistema de Comunicación Institucional como la organización especializada en la obtención, el procesamiento y la distribución de información destinada a la comunicación pública, cuyas características y funcionamiento están explícitamente legitimados y regulados, a lo que asigna determinados recursos materiales y humanos. Como se puede observar hace hincapié en la información pero hacia fuera, detalle importante para el funcionamiento de este sistema con gran interdependencia al sistema social. (Serrano, 2002).

### **1.2.2. Valoraciones sobre el papel de la comunicación institucional**

La comunicación de la institución es un proceso de intercambio de mensajes, que se produce lo interno y externo de esta, entre personas que juegan diversos roles y ocupan posiciones específicas; y que tiene lugar durante su desempeño dentro de su entorno,



independientemente de que ese intercambio de mensajes responda o no a una gestión de la comunicación. (Nocedo, 2009 ).

Costa expone, "Para mí los puntos cardinales de la empresa, hoy, son cuatro: identidad, cultura, comunicación e imagen. La identidad es el ADN, el "ser" de la empresa. El ser ella misma única e irrepetible, para crecer, desarrollarse y durar. La cultura es el "hacer"; lo que la empresa "hace" y cómo actúa en su interior y en relación con la sociedad. La comunicación es, internamente, el "ser orgánico" en tanto que la empresa es un organismo vivo y actuante, una organización de personas, es el sistema nervioso central y el flujo vital. Y al mismo tiempo, la comunicación es el "ser social", en tanto que la empresa está insertada en una sociedad concreta y con la cual se relaciona. Finalmente, la imagen es la consideración, la evaluación que la empresa merece ante los diversos públicos más o menos implicados en ella, más o menos indiferentes.

La imagen se forja a través de la confianza, la credibilidad, la preferencia (o sus contrarios) que la sociedad otorga a la empresa. (Carbone, 2007).

Es preciso destacar que estos cuatro puntos cardinales recubren la empresa en sí misma como un grupo humano que "emprende". Esto abarca su modo propio de hacer y actuar tanto por dentro como con su entorno; su capacidad para comunicarse y relacionarse, dentro y fuera; y en consecuencia de todo esto, el modo cómo la sociedad considera, evalúa la empresa y sus realizaciones, y cómo actúa y opina.

### **1.3 Comunicación en Públicos internos y externos**

La comunicación externa: Está integrada por las comunicaciones dirigidas a los públicos externos con el fin de mantener y perfeccionar las relaciones con los mismos y proyectar una imagen institucional hacia el entorno. Su importancia está relacionada con el hecho de que es a través de estos procesos comunicacionales externos que la organización entra en contacto con el medio ambiente, requiriendo lograr en esta relación una armonía entre la organización y sus públicos externos, ya que ello será un factor muy importante para el logro de sus objetivos.

Las fuentes consultadas refieren pautas a seguir para lograr un buen impacto de la comunicación con los diferentes públicos externos:



## Diseño de la estrategia de comunicación de la Escuela de Hotelería y Turismo "Perla del Sur".

- Con los clientes: Debe ser informativa, clara, veraz y proporcionar datos generales de la institución y de los productos que ésta comercializa, usar diálogos que permitan la retroalimentación en función de la evaluación del servicio que se oferta.
- Proveedores: Debe ser informativa y oportuna, brindando información de la institución, sus operaciones, tipos de productos y políticas de compra, sistemas de pago, etc., seleccionando los medios adecuados para acercarse a los proveedores de manera eficiente, invitándolos a visitar la organización y aprovechar esta ocasión para la retroalimentación.
- Comunidad: Se debe informar aprovechando los medios de la localidad y los propios trabajadores que serán los mejores voceros en aras de una comunicación confiable y a tiempo, desarrollando diálogos que beneficien a ambas partes.
- Medios de comunicación masiva: Debe informarse de forma veraz, objetiva, oportuna incluyendo contactos personales, envío de información general acerca de la institución y sus noticias, además de que se pueden invitar a los medios para que visiten la institución, lo que propiciará una relación más estrecha entre la organización y los medios.

La comunicación externa está estrechamente relacionada con las políticas de publicidad comercial e institucional, no será desarrollada en esta oportunidad ya que se alejan del objetivo de la investigación.

**Comunicación interna:** Es el centro neurálgico de una organización y puede llegar a convertirse en una verdadera herramienta para el logro de la efectividad organizacional, porque el éxito está en comunicar de forma clara, concisa, a tiempo, en forma efectiva y precisa, para que todos los miembros se sientan involucrados y verdaderamente comprometidos con dicha organización.

La comunicación interna es el proceso comunicativo desarrollado en el interior de la organización y dirigidos a lograr su estabilidad para conseguir sus objetivos, metas, políticas, desarrollar su cultura y transmitirla, socializar a sus miembros, etc.

Para Horacio Andrade, 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.”(Fernández Collado, 1997)

Al respecto, lo que se pretende con la comunicación interna en la mayoría de los lugares donde la misma interactúa, es que los miembros de todos los niveles de la empresa se sientan protagonistas y no espectadores, ya que al conocer lo que se hace y lo que se piensa que debe hacerse en la organización, estarán dando los primeros pasos para sentirse parte de ella. Todos los escalones de una organización "deben" estar interesados en lo que sucede "puertas adentro" ya que de esto depende en gran medida su integración a la institución.

Cuando la comunicación interna está alineada con la estrategia general de la institución se deben cumplir los siguientes objetivos:

1. Integrar a todos los trabajadores a los objetivos, normas, políticas y metas de la organización, logrando la motivación de los trabajadores e incrementando el sentido de pertenencia a la organización.
2. Establecer un clima social y psicológico positivo en la organización, comunicándose de forma abierta a directivos y trabajadores y fomentando valores positivos en el colectivo laboral.
3. Fomentar la participación de los trabajadores en las diversas tareas que se orienten para la realización de los objetivos institucionales.
4. Favorecer la creación de una imagen positiva tanto en el público interno como en el externo que sea coherente con su identidad institucional y que conlleve a la obtención de óptimos resultados organizacionales.

En las instituciones, el individuo o grupo de sujetos a quienes están dirigidos los mensajes, se denomina públicos. Estos constituyen uno de los componentes de la comunicación, y su análisis deviene fundamental, dado el impacto que tiene su correcta segmentación en el éxito de las acciones comunicativas.

Los públicos se segmentan en dependencia de los vínculos que posean con la Institución a que pertenecen. Estos se pueden catalogar en dos grupos, primero al público interno, se encuentra dentro de la estructura formal de la institución y público externo, se relaciona con la institución pero, no forma parte de su estructura. Algunos estudiosos plantean que



## Diseño de la estrategia de comunicación de la Escuela de Hotelería y Turismo "Perla del Sur".

existe una tercera categoría de público, el mixto, conformado por individuos, que a pesar de no pertenecer a la estructura organizativa se encuentran estrechamente relacionados con la entidad y por consiguiente, son mucho más cercanos que el resto de los públicos externos.

La Dra. Irene Trelles define dos tipos de públicos, los internos van a estar integrados por los diferentes grupos que conforman la organización, y su estructura y posición estarán en concordancia con las características de cada empresa u organismo, o el lugar que ocupen en los procesos que dan sentido a la organización, sea esta de producción, de servicios lucrativos o no. Los segundos son los externos que incluyen a los individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema organizativo. (Trelles, 2004).

En función de los objetivos de esta investigación, el análisis se enfocará hacia los diferentes tipos de públicos que convergen en la EHT "Perla del Sur", pueden ser clasificados teniendo en cuenta su jerarquía dentro de la estructura formal y por su capacidad de decisión, de este modo se dividen en: directivos y subordinados. Los primeros son quienes establecen las políticas, los lineamientos a seguir para el funcionamiento de la escuela; de sus percepciones y actitudes depende en gran medida el ambiente laboral. Los segundos son todos los "demás componentes individuales del sistema que son quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos" de acuerdo con Trelles (2001).

La investigadora también organiza la estrategia con la delimitación los públicos externos que están conformados por las diferentes organizaciones que convergen en la EHT "Perla del Sur".

Mensajes: Los mensajes se conforman a partir de la información que el emisor desea comunicar al receptor y aquella que es percibida por este; ambos son componentes claves dentro del proceso comunicativo. Para su análisis, resulta provechoso adoptar las clasificaciones establecidas por el reconocido teórico Gerald Goldhaber, quien plantea que "la información que es percibida y a la cual los receptores le proporcionan un significado (quienes también podrían ser la fuente) recibe el nombre de mensaje. En



consecuencia, los mensajes tratan con información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante interacciones humanas." (Goldhaber, 2000).

Los mensajes son difundidos casi siempre con determinados propósitos, además, deben elaborarse con sencillez para lograr su eficacia. Estos transitan por las redes de comunicación y se clasifican alcanzar su objetivo, ninguno es más importante que otro, el punto está en equilibrarlos de la siguiente forma, de tarea son los que se relacionan con cuestiones de trabajo, guardan especial interés con los productos, servicios o actividades vitales para el desarrollo de la organización de mantenimiento son los referidos a las órdenes, procedimientos y controles que, mediante normas y reglas, logran la supervivencia de la organización y por último los humanos, en su haber está estimular y reconocer los buenos resultados. Se manifiestan hacia "sentimientos, relaciones interpersonales, moral y el concepto que tienen de sí mismos los trabajadores". (Goldhaber en Trelles, 2001)

El canal: En la comunicación, los canales se pueden clasificar en directos o indirectos. Los primeros dependen de la capacidad de comunicación directa o cara a cara al hablar y escuchar. Los segundos son aquellos de origen tecnológico como el teléfono, la radio y la televisión, entre otros. El empleo efectivo de uno u otro canal es tarea del comunicador, quien, basado en investigaciones previas, debe conocer cuál es el más apropiado para que un mensaje determinado llegue al público meta.

Existen diversos canales de comunicación, como son: reuniones (formales e informales), sesiones informativas (interés e impacto), instrucciones o normas generales, memorando y actas, circulares y manuales, tablón de anuncios, relaciones entre el personal y los cargos representativos, correo electrónico, intranet, comunicación cara a cara, informes, asambleas de afiliados y teléfono.

Se considera que el éxito de la comunicación está contenido en la intencionalidad y la forma de los mensajes, así como la retroalimentación adecuada, cuestión esta de vital relevancia para el desenvolvimiento de los objetivos del Grupo.

Redes: Las redes formales son aquellas que se apegan a la estructura formal de la institución, reflejada en el organigrama. En esta red los mensajes fluyen en sentido vertical- ascendente y/o descendente- y en sentido horizontal, a partir de los escalones y



## Diseño de la estrategia de comunicación de la Escuela de Hotelería y Turismo "Perla del Sur".

el orden ya establecidos formalmente y reconocido por todos. Según Goldhaber afirma que, "cuando el mensaje fluye sin respetar las líneas jerárquicas o funcionales y obedece más a afinidades personales que a estructuras formales de trabajo." Goldhaber (2000)

Este componente solo está presente en el ámbito interno de una institución, motivo por el cual delimitarlas y conocerlas resulta imprescindible para el trabajo del área o grupo de comunicación, con el propósito de controlarlas y emplearlas en función de alcanzar los objetivos trazados en la estrategia general de las mismas.

Retroalimentación: Al arribar a un análisis de los componentes del proceso de comunicación a partir de un objetivo determinado, se impone, por parte de la fuente o emisor, un proceso de recogida de información en el sentido contrario para evaluar el impacto y la efectividad del mensaje, esto garantiza rectificar los posibles errores y perfeccionar las acciones de comunicación. Otros de los beneficios que proporciona la retroalimentación (*feedback*) es la reducción de las tensiones entre las partes, lo que les ofrece, por un lado, al emisor la tranquilidad de saberse con la posibilidad de rectificar y al receptor con la seguridad de que sus propuestas serán escuchadas. Esta comunicación de retorno tendrá una incidencia directa sobre el clima institucional, pues mejora las relaciones interpersonales y acerca la dirección a los trabajadores, sobre la base de relaciones de cordialidad y de respeto.

En sentido general, puede afirmarse que el empleo de estilos de dirección participativos, la existencia de un ambiente de trabajo agradable y la cooperación entre las áreas incide directamente sobre el rendimiento laboral del personal. Planificar la comunicación interna en función de fortalecer estos comportamientos garantiza la elevación de los índices de eficiencia de la institución.

### **1.4 Planificar la comunicación. Estrategia**

Según Carlos Núñez, el concepto de Estrategia de Comunicación es la capacidad de ver globalmente el escenario que queremos construir y diseñar el rumbo y las acciones que nos permitan lograrlo. ( Vera, 2003)

Para Arellano el término estrategia se puede entender como "una serie de acciones, programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y



## Diseño de la estrategia de comunicación de la Escuela de Hotelería y Turismo "Perla del Sur".

necesidades, es un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. (...) lleva un principio de orden, de selección, de intervención, sobre una situación establecida. Operativamente, la estrategia parte de la realización de ciertos objetivos, de principios rectores que coordinen la puesta en marcha de una gran diversidad de acciones que permitan llegar a las metas deseadas." (Arellano, 2011)

La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones que son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

Una formulación estratégica significa establecerse metas y caminos para obtenerlas, de modo que toda la institución configura sus recursos para llegar a ese lugar.

La estrategia conforma el destino al que se quiere llegar, da sentido, direccionalidad al actuar de la institución y en función de ello se organiza para lograr esa finalidad. Esta estrategia de línea las políticas en las diversas áreas de la entidad. Cada área conformará una estrategia subordinada a la general de la institución De ahí que el lugar del comunicador, al igual que el resto de los directivos de cada área, deberá estar vinculado o asociado a los espacios de decisión estratégica vinculada al equipo de la alta dirección (Nocedo Y. M., 2009)

*La autora se identifica con este criterio pues esta investigación es la planificación de un diseño de la estrategia de comunicación en la EHT "Perla del Sur".*

La diferencia básica entre estrategia y táctica está en los siguientes aspectos: en primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamento, o unidades, aisladamente); pues, busca alcanzar los objetivos por departamento. La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí. En segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, mientras que en la táctica se refiere a objetivos a mediano y a corto plazo. Para la implementación de la estrategia se necesitan muchas tácticas que se sucedan ordenadamente en el tiempo. En tercer lugar, la estrategia es definida por la alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa



La carencia de estrategias de comunicación al interior de la institución, la falta de canales de comunicación o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. La existencia de estrategias de comunicación, es además, un elemento indispensable para no perder la coherencia entre las acciones que se realizan al interior de la institución con la realidad del entorno.

En resumen, la primera perspectiva de análisis de la comunicación en las organizaciones cubanas es su función estratégica, lo que implica asumirla como un compromiso de todos, como parte de su filosofía y cultura, y la segunda en su dimensión de planificación transversal, presente en cada escenario de la organización y parte Integral de todos los procesos organizacionales, con lo que la máxima del comunicólogo español Joan Costa (2003). “Sólo la comunicación es al mismo tiempo estratégica, conductora de la acción instrumental y generadora de valores...”

La estrategia de comunicación es una llave maestra para la consecución del éxito, prepara a las organizaciones ante desafíos diversos y nuevas oportunidades que genera el constante desarrollo en todas las esferas y la comunicación fluye eficazmente cuando se aplica correctamente los principios de la misma

La Dra. Irene Trelles (2004) pionera en presentar un Modelo Cubano de Gestión de Comunicación con Enfoque Sistémico Cultural, propone la adopción y aplicación de un Modelo General de Gestión de Comunicación con un enfoque sinérgico, integral y planificado, en el que define a la gestión de comunicación institucional como la “búsqueda de integración en los procesos comunicativos de las organizaciones, pero no apuntando hacia la homogeneidad entre ellos, lo que además de imposible sería impropio, sino a partir de su coordinación y la eliminación o disminución al máximo posible de la aleatoriedad, la improvisación y el espontaneísmo, en la realización de actividades comunicativas”. (Trelles, 2004)

### **1.5 Estrategia de Comunicación**

La Estrategia de Comunicación es vista como el eje que permite la reflexión y el análisis constante entre la estabilidad, posicionamiento y cambio de la institución. Así mismo, la



## Diseño de la estrategia de comunicación de la Escuela de Hotelería y Turismo "Perla del Sur".

estrategia implica un proceso que involucra la recolección, análisis, asimilación, experiencia y evaluación de información. Requiere análisis profundos que conduzcan a conclusiones, revelaciones y oportunidades.

Según las ideas de Costa, se asume que "la estrategia combina básicamente estos parámetros: quién comunica, qué, a quiénes, con qué objetivos, con qué inversión, con qué resultados y por qué medios. Así: quién comunica, qué y con quién, obliga a definir y detallar con qué objetivos (qué se pretende conseguir en concreto), con qué inversión (financiera, humana, temporal, energética, etc.) y con qué resultados. Solo así, es posible diseñar un Plan Estratégico de Comunicación, que sirva como tal, y también a posteriori como modelo para verificar los efectos y medir los resultados punto por punto y acción por acción".(Costa, 2001)

Algunas empresas no disponen de una correcta estrategia de comunicación, y si estas existen, se han desarrollado a lo largo del tiempo sin directivas coherentes.

Una empresa moderna marca CÓMO tomar decisiones y como comunicarlas a los miembros de la misma. El "cómo" es tan importante como el contenido de la comunicación, es decir, QUÉ. En la medida en que la sociedad ha ido avanzando y los entornos se han vuelto más exigentes para la prestación de las organizaciones, las que también, en su propia evolución han ido conformando estructuras internas cada vez más complejas, se reconoce con mayor énfasis el valor de los activos intangibles como vector de competitividad, dentro de estos se ubica la gestión profesional de los procesos de comunicación en las organizaciones.

Las Estrategias Comunicativas deben partir de un diagnóstico de la situación problemática para saber hasta "dónde se puede y quiere llegar". Sus objetivos deben apuntar al apoyo de los objetivos estratégicos institucionales que involucran al resto de los subsistemas de la entidad. En este caso particular se traza un sistema de acciones comunicativas para la EHT "Perla del Sur", con atención a las diferentes instituciones del sector turístico de la provincia donde se diagnosticó dificultades en la actual estrategia de comunicación.



Para la conformación de la estrategia se necesita contar con una matriz DAFO, es decir, un análisis de las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que afronte la institución, se hace énfasis en aquellos que afectan el ámbito comunicacional. La elaboración de una matriz DAFO se compone de dos momentos.

### **1.6 Diagnóstico de la comunicación**

Todo proceso deliberado de cambio se inicia con el reconocimiento de la situación actual de una organización, grupo o comunidad. Este reconocimiento es aquello que denominamos diagnóstico y es el paso previo a la proyección de alternativas y cursos de acción que permitan modificar esa realidad en un sentido deseado. (Bruno, 2008)

El diagnóstico no es ajeno a la dinámica de la institución o del grupo humano y esta dinámica es continua. Cada punto de llegada es, al mismo tiempo, un punto de partida hacia un nuevo objetivo. En ese sentido la evaluación de los resultados de este proceso de cambio se convierte, simultáneamente, en origen de un nuevo diagnóstico.

El diagnóstico social involucra a los propios actores en la construcción de los objetivos de cambio que habrán de proyectarse. Se constituye en un proceso educativo para los actores de la organización, ya que permite el reconocimiento de su situación actual y aspira a que se apropien de las herramientas para modificar la realidad en el sentido por ellos deseado. (Bruno, et al., 2008)

Para Prieto (1999), el diagnóstico puede sintetizarse de la siguiente manera:

- Es un proceso de conocimiento sistemático.
- Busca comprender lo que sucede en un ámbito de trabajo determinado a partir de hechos o aspectos relevantes y/o problemáticos - síntomas - .
- Esos síntomas positivos o negativos cuyo origen se busca y analiza, son escogidos y reconocidos por el analista pues le resultan significativos a la luz de unos objetivos pero también en relación con su marco teórico.
- Su finalidad es lograr la superación de los aspectos problemáticos y potenciar sus aspectos positivos.

Hoy en día no es posible explicar las prácticas sociales sin hacer una lectura específica de lo comunicacional allí y toda acción que se emprenda desde lo comunicacional termina afectando a la totalidad de las prácticas sociales. (Bruno, 2008).



## **Capítulo II: Procedimiento Metodológico para el diseño de la Estrategia de Comunicación de la EHT “Perla del Sur”.**

Dado que la comunicación existe en las organizaciones como un proceso inherente a la relación que establecen sus miembros para cumplir la misión del grupo formal y la que ellos establecen con su entorno más cercano, más allá de que ésta sea o no gestionada en función de los objetivos estratégicos, la importancia de su diagnóstico radica entonces, en evaluar su estado a fin de medir su correspondencia con los objetivos y el desarrollo organizacional, y en base a ello diseñar estrategias y acciones que permitan alcanzar la necesaria coherencia en los procesos comunicacionales de la organización con y entre sus diversos públicos.

En este capítulo se realiza un diagnóstico de la institución y su clima laboral, se exponen las principales premisas metodológicas de la investigación, se declara el problema encontrado, así como los objetivos para solucionarlo. También se realiza una selección cuidadosa de diferentes métodos e instrumentos de investigación que contribuyen a alcanzar un resultado confiable.

### **2.1 Diseño metodológico**

La pertinencia de esta investigación radica en la coherencia de cada una de las acciones comunicativas planteadas en el diseño que permita su posicionamiento exitoso dentro del sector del Turismo en el territorio de Cienfuegos, es decir, se persigue implantar una visión integradora de la comunicación que establezca una Gestión de Comunicación eficiente en función de los públicos para los ámbitos interno y externo. Le corresponde a la Subdirección de Comunicación y Colaboración Internacional gestionar e implementar de manera integral el Manual de Gestión de la Comunicación con sus aplicaciones en el Sistema Formatur y en cada EHT.

El objeto de la investigación: El proceso de comunicación institucional de la EHT “Perla del Sur”, necesita que todos los componentes de su estructura puedan funcionar cohesionados y retroalimentándose entre sí, para garantizar una estrategia integradora de la comunicación que establezca una gestión de comunicación eficiente en función de los públicos para los ámbitos interno y externo.

Para investigaciones como esta se hace recomendable la utilización del enfoque cualitativo desarrollado por diversos autores como:



Tabla 2.1: Reseña conceptual de Investigaciones Cualitativas

Autor	Definición
(Saladrigas, 2002).	<p>Resulta idóneo ya que además de posibilitar el aprovechar distintas perspectivas teórico - metodológicas, promueve un enfoque interdisciplinario, como lo señala</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ No consta de un solo método o enfoque, sino que incluye diversas perspectivas teórico-metodológicas y métodos específicos de indagación en dependencia del objeto de investigación.</li> <li>○ Es interdisciplinaria, derivada de la sociología, la antropología y la filosofía, entre otras.</li> <li>○ Se lleva a cabo en los escenarios naturales, cotidianos, en que se realiza la acción social.</li> <li>○ Se centra en el significado que la gente da a sus acciones. El foco de la ciencia social, cualitativa, está en la vida cotidiana y su significación, tal como la perciben los participantes</li> <li>○ Empleo de métodos múltiples de recopilación de datos (triangulación), lo que permite validar la información obtenida.</li> <li>○ Aborda el objeto de estudio en sus relaciones contextuales, desde una perspectiva integral. Se mira con una visión amplia.</li> <li>○ El medio de análisis es el lenguaje humano en tanto expresión de los conceptos de la experiencia cotidiana.</li> <li>○ Equivale a realizar un análisis interpretativo de la realidad que se observa a fin de llegar a generalizaciones y conclusiones sobre el objeto de estudio.</li> </ul>
(Gregorio Rodríguez 2007)	<p>“Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales (entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos), que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas”.</p>

Fuente: Elaboración propia

Por lo que el método escogido para el desarrollo de esta investigación ha sido el enfoque de la investigación cualitativa ya que por las propias características de nuestra organización es el que más se adecua para alcanzar el objetivo propuesto.

También se incorpora la investigación participativa que persigue como objetivo, por una parte, producir conocimiento y acciones útiles para un grupo de personas; por otra, que la gente se capacite a través del proceso de construcción y utilización de su propio conocimiento. Este conocimiento se construye a través de la reflexión sobre la acción de las personas y comunidades. Como consecuencia de este posicionamiento, el resultado de todos estos métodos es un cambio en la experiencia vivida de los que se implican en el proceso de investigación.

## 2.2 Tipo de investigación

El diseño de la estrategia de comunicación de la EHT “Perla del Sur”, requirió de la valoración de diferentes tipologías para poder sistematizar la información, caracterizar comportamientos y favorecer el carácter científico y metodológico de la investigación. En este caso se trata de una investigación de tipo:

Comunicológico: la cual estudia los procesos comunicacionales desde una perspectiva teórica o teórico aplicada, o sea, diagnóstico y evaluación de campañas, estrategias, acciones y mensajes comunicativos.

Forman parte de esta tipología los siguientes aspectos:

- Estudiar el proceso empresarial
- Investigación sobre la organización institucional.
- Determinación de los objetivos de la institución.
- Satisfacción de los trabajadores.
- Estudio del proceso.

Estudio sobre los efectos de los medios comunicativos e impacto socialmente positivos.

## 2.3 Metodología asumida.

Para definir el Procedimiento se valoró la Metodología de (Rodríguez, 2007) que consta de 4 fases y los nueve pasos asumidos por la autora sobre la base del manual de gestión de la comunicación en el sistema Formatur.

Las cuatro fases abordadas que se desarrollan en una **Primera Etapa** son:

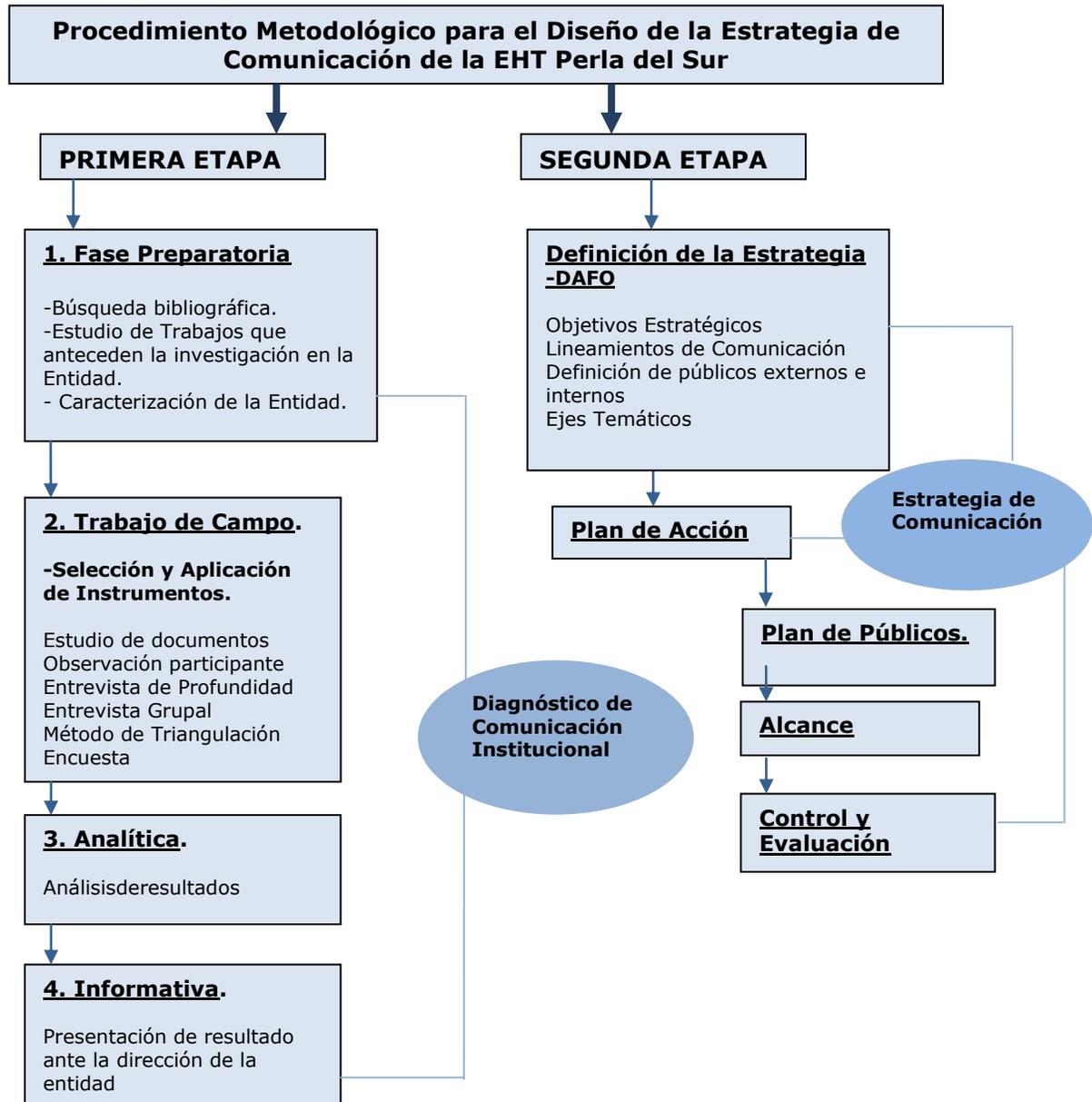
- La preparatoria donde se planifica todo el conjunto de actividades, se definen los objetivos, se determinan los conocimientos previos del público a investigar, así como en quienes se desea influir con la estrategia. ¿Qué diseño será más adecuado a la formación, experiencia y opción ético-política del investigador? ¿Qué o quién va a ser investigado? ¿Qué método de indagación se va a utilizar? ¿Qué técnicas de investigación se utilizarán para recoger y analizar los datos? ¿Desde qué perspectiva, o marco conceptual, van a elaborarse las conclusiones de la investigación?
- El trabajo de campo en el que se aplican los instrumentos, incluye la recogida analítica de los datos y se accede progresivamente a la información fundamental del estudio; se valoran los intereses, necesidades y el nivel cultural de los implicados. Durante esta etapa de la investigación se tiene en cuenta los criterios de suficiencia y adecuación de los datos y selección de la información de acuerdo con las necesidades teóricas del estudio.
- Analítica: se analiza toda la información recogida, se interpretan los datos obtenidos a través de la implementación de los diferentes métodos e instrumentos; se estimula el interés, con la explicación de cada mensaje y con el uso de diferentes medios y soportes.
- Informativa: Se culmina con el informe cualitativo, documento convincente donde se presentan los datos sistemáticamente que apoyan la investigación y se refuta las explicaciones y alternativas, ofreciendo un resumen de los principales hallazgos, se presentan los resultados que apoyan las conclusiones.

**Segunda Etapa** Definición de la estrategia 9 pasos para su diseño que a continuación se relacionan:

1. Estrategia
2. Objetivos estratégicos
3. Lineamientos de comunicación interna y externa.
4. Definición de los públicos internos y externos
5. Ejes temáticos
6. Política general de comunicación
7. Plan de acción para los públicos internos y externos
8. Alcance
9. Control y evaluación de la estrategia

En la figura 2.1 se muestra a través de un gráfico el Procedimiento a seguir para el Diseño de la Estrategia de Comunicación.

Figura 2.1: Grafico de procedimiento Metodológico.



Fuente: Elaboración propia.

Como antecedentes de esta investigación, se cuenta con un estudio titulado “Análisis del clima organizacional”, realizado por el Lic. Ángel Brito Hernández en el año 2009, que puso de manifiesto problemas de clima laboral en la vida de la organización, insatisfacciones de los trabajadores en algunos criterios medidos y que demostraron la necesidad de realizar una campaña motivacional con el cliente interno. Y con el trabajo “Diseño de un Sistema de



## **Diseño de la Estrategia de Comunicación de la Escuela de Hotelería y Turismo “Perla del Sur”.**

Inteligencia Organizacional para la EHT “Perla del Sur”, desarrollado por la MSc Mary Mercy del Sol Serralvo en el 2011, que concluye que el Sistema de Gestión de Inteligencia Organizacional para la EHT “Perla del Sur” contribuye a afianzar la sinergia escuela-empresa y canalizar la gestión en la solución de los problemas del sector turístico y deja expedita a investigaciones posteriores el diseño de una Estrategia de Comunicación que incida en el éxito del Sistema de gestión diseñado.

### **2.4 Caracterización de la comunicación en la EHT “Perla del Sur”.**

La EHT “Perla del Sur” fue creada mediante la Resolución 15 de fecha 3 de Marzo del 2003, en su forma organizacional actual como Centro de Cobros y pago adscrito a la Unidad Presupuestada Dirección Nacional del Sistema de Formación Profesional para el Turismo en sus siglas de denominación social Formatur. Es una de las 12 escuelas que integran el sistema y se ubica en la ciudad de Cienfuegos ocupando su inmueble un lugar privilegiado en el litoral de la Bahía “Revienta Cordeles” una zona de múltiples atractivos turísticos y declarado patrimonio nacional. El objeto Social de Formatur está aprobado en la Resolución 602 del Ministerio de Economía y Planificación Física y sus actividades sociales son:

- Formar y desarrollar los Recursos Humanos del Turismo.
- Brindar servicios de información, investigación, asesoría y consultoría a entidades del turismo, entidades extranjeras vinculadas al sector así como entidades cubanas o extranjeras que no estén dentro del sector una vez que se hallan satisfecho las demandas del turismo, cobrando este servicio en moneda nacional a las empresas cubanas y el moneda libremente convertible a las empresas extranjeras.

La dirección de la escuela tiene definidos la misión, visión y los valores de la organización, así como aprobado su objeto social.

#### **Misión:**

Formar y desarrollar los recursos humanos para el sistema de turismo, caracterizados por firmes convicciones revolucionarias, profesionalidad y espíritu transformador en interrelación con la empresa, con un claustro en constante desarrollo que contribuye a la solución de los problemas y retos del turismo en Cienfuegos.



### **Visión:**

Nuestra escuela evidencia su posición rectora en la formación y desarrollo del capital humano del sistema de turismo en Cienfuegos y contribuye activamente al perfeccionamiento continuo de sus empresas.

Valores compartidos de la organización:

- Espíritu transformador
- Sentido de pertenencia
- Trabajo en equipo
- Integridad revolucionaria

Profesionalidad

Valores deseados

- Excelencia en el servicio
- Liderazgo

Principios que guían la comunicación en la organización

- El hombre por encima de todo
- La veracidad de la información

Atributos

- Color verde, y blanco de su logotipo

El Sistema de Formación Profesional para el Turismo (Formatur) en su formulación estratégica para conformar el destino al que quiere llegar delinea las políticas en las diversas áreas y por supuesto en la comunicación

La comunicación tanto interna como externa, rige el accionar de la EHT "Perla del Sur", por ello es de vital importancia prestar atención a este aspecto ya que de ahí se deriva el cumplimiento de los objetivos fundamentales de la escuela.

Se considera que las relaciones entre el emisor y el receptor en la EHT "Perla del Sur" están mediadas a su vez por el código, el mensaje, el canal, la situación, la interferencia o barrera y la retroalimentación; en ese orden, cada uno de dichos elementos cumple con un propósito dentro del proceso comunicativo, dando sentido al mismo. Por lo que el mensaje es el contenido de la información, ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor, bajo el propósito de comunicarse con el receptor.



La Comunicación en esta entidad se realiza teniendo en cuenta los diferentes públicos:

El cliente externo, identificado en:

- Órgano de Gobierno del Poder Popular municipal y provincial, en estrecha coordinación con la Delegación Territorial del MINTUR, en Cienfuegos operan un total de 19 empresas dentro de las que se encuentran cadenas hoteleras, extra hoteleras, empresas de apoyo o entidades de servicios complementarios,
- Centros de enseñanza especializados por acuerdos de colaboración, instituciones del MES y el CITMA, instituciones bancarias,
- Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales del territorio implementando políticas de promoción y desarrollo de la actividad turística de acuerdo al plan de desarrollo del MINTUR que optimiza las inversiones y establece las prioridades correspondientes a las necesidades del territorio.
- Proveedores de Recursos Financieros: Ministerio del Turismo a través de la Casa Financiera FINTUR S.A. y el Banco de crédito y Comercio (BANDEC).
- Proveedores de Recursos Materiales: contratados los servicios de las empresas de apoyo ITH y Servisa, además de la contratación de otros servicios con empresas del territorio, dentro de los proveedores más habituales se encuentran CIMEX, COPEXTEL, ETECSA, Almacenes Universales entre otros.

El cliente interno:

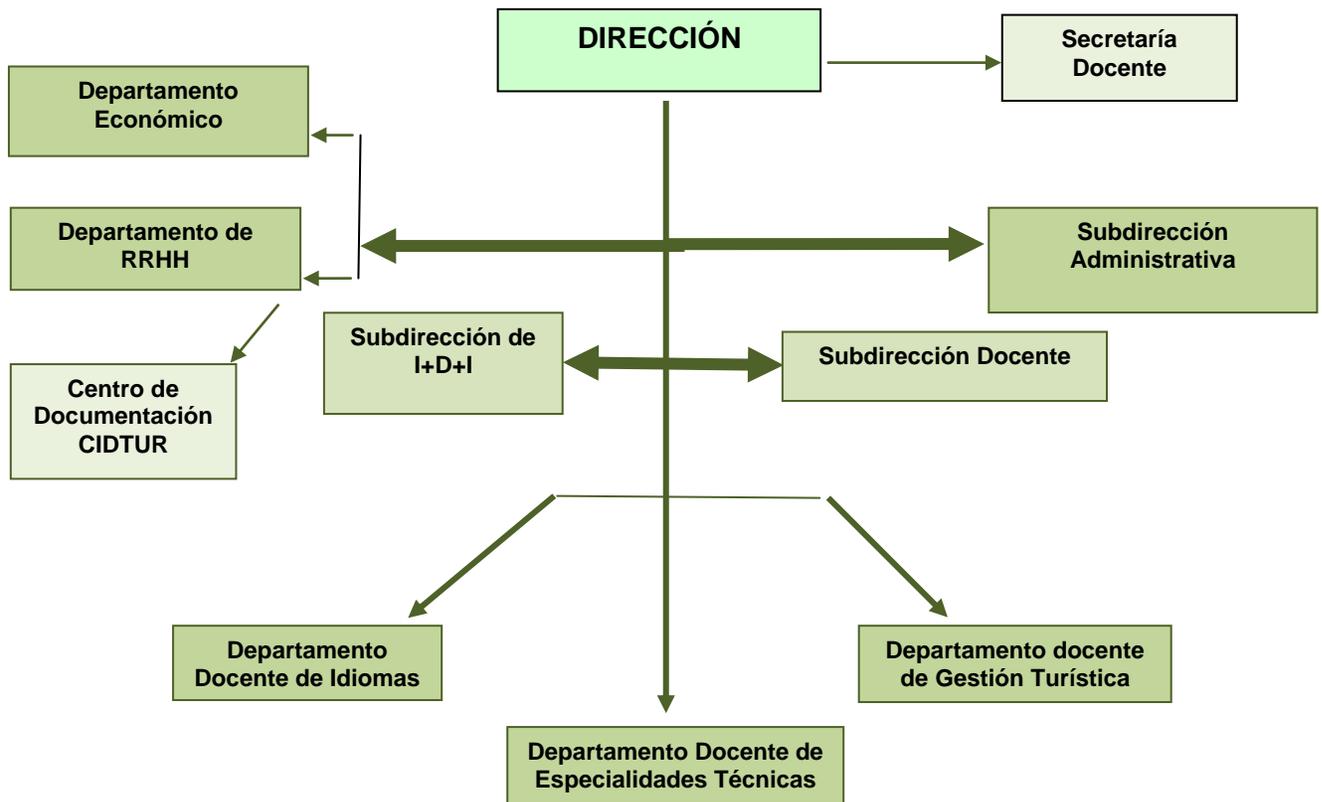
La EHT cuenta con una plantilla aprobada de 46 trabajadores, con 44 trabajadores físicos. El claustro docente lo componen 23 profesores de distintas especialidades, la organización del trabajo es funcional por departamentos aunque se trabaja por establecer la gestión de la calidad y ya se han identificado y estudiado algunos procesos básicos a nivel de sistema. Los departamentos se subordinan a la dirección y existe una nomenclatura de cuadros, funcionarios que forman parte del Consejo de Dirección, órgano de dirección de primer nivel; lo que demuestra que existe un estilo de dirección participativo. Lo que puede apreciarse en la figura 2.1, así como estudiantes en formación de especialidades turísticas.

Dentro de la estructura de la EHT "Perla del Sur" se incluyen diferentes grupos de trabajo que se relacionan a continuación: Órganos Colectivos Asesores de Dirección: Comisión Consultiva de Cuadros, Comisión Docente Metodológica, Comisión Asesora de Postgrado, Consejo Científico, Comisión Técnica de Informática, Comité de Control, Comité de Contratación, Comité Técnico de Seguridad y Salud del Trabajo, Comité de Calidad, Comisión de

**Diseño de la Estrategia de Comunicación de la Escuela de Hotelería y Turismo “Perla del Sur”.**

Inventarios, Comité de Expertos, Comisión de Atención al Trabajador. Además en la institución funciona una sección sindical y un núcleo mixto del PCC.

Figura 2.2 Estructura Organizacional de la EHT “Perla del Sur”



Fuente: Del Sol. M (2011)

La estrategia de superación del claustro ha estado dirigida en lo fundamental, a incrementar el nivel profesional de los profesores. Claustro docente altamente calificado, el 80% de los profesores son máster o doctores y el 92% ostentan la categoría de profesor principal en su especialidad y un promedio de 12 años de experiencia docente en el sector, se propicia su desempeño como adjuntos en diferentes centros de enseñanza superior y otras instituciones, son miembros de tribunales de defensa de trabajo de diplomas, tesinas y tesis, trabajos de tutorías, etc. También sus mejores especialistas han colaborado con otras escuelas del Sistema Formatur transmitiendo sus experiencias pedagógicas de avanzada.

Se han realizado colaboración internacional y preparación de los profesores en países como Venezuela, Holanda, Grecia, Francia, España, Italia, Chipre y Canadá.

### 2.4.1 Diagnóstico del clima laboral de la EHT Perla del Sur.

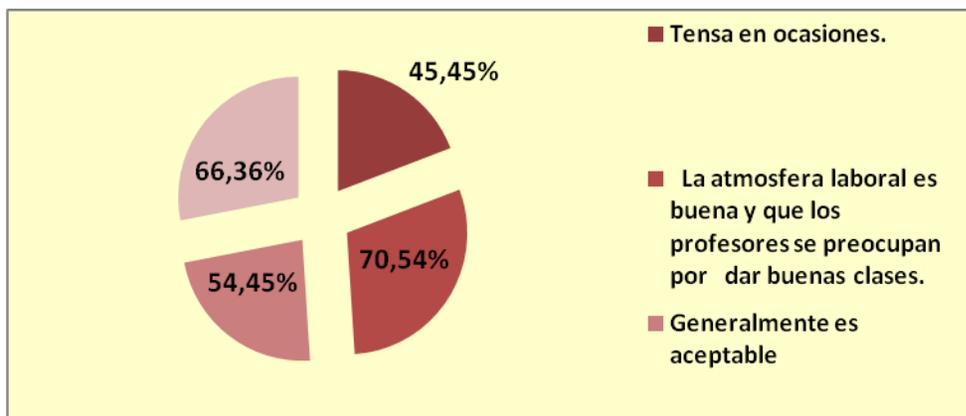
Para evaluar el clima laboral de la escuela se ha contado con todo el apoyo de la dirección y administración de la organización quien será la máxima responsable de todas las acciones que se propongan para identificar, analizar, modificar y mejorar el clima laboral; con la ayuda siempre del equipo de consultoría donde ejerce un papel fundamental el área de Recursos Humanos. Se realizó una encuesta a trabajadores de todas las áreas.

Se aplicó una encuesta al 84,4% de los trabajadores docentes y no docentes con el objetivo de evaluar el clima laboral, elemento de relevante importancia que determina el ambiente de control, como componente del sistema de Control Interno. Esta información después de concluida se le brindó a la dirección del centro para que fuera valorada por el Comité de Prevención y Control.

Se muestran los resultados de la encuesta aplicada a los clientes internos. Ver **Anexo No.1**

Figura 2.3: Grafico sobre la atmosfera de la escuela

1.- sobre cómo se percibe la atmosfera en la escuela.



Fuente:Elaboración Propia

- El 45,45% plantea que tensa en ocasiones.
  - El 70,54% considera que la atmósfera laboral es buena y que los profesores se preocupan por dar buenas clases.
  - El 54,45% plantean que generalmente es aceptable, aunque por momentos se torna difícil.
  - Agradable por lo general el 66,36%
- 2.- ¿Cómo consideras que la directora aprecia tu trabajo?
- El 92,72% consideran bueno. De ella he recibido ayuda cuando la he necesitado.

**Diseño de la Estrategia de Comunicación de la Escuela de Hotelería y Turismo “Perla del Sur”.**

- El 37,27% bueno.
- El 65,45% opinan en mi caso personal pienso que aprecia bien mi trabajo. Siempre que me acerco a ella me ha escuchado y me resuelve el problema si está a su alcance.

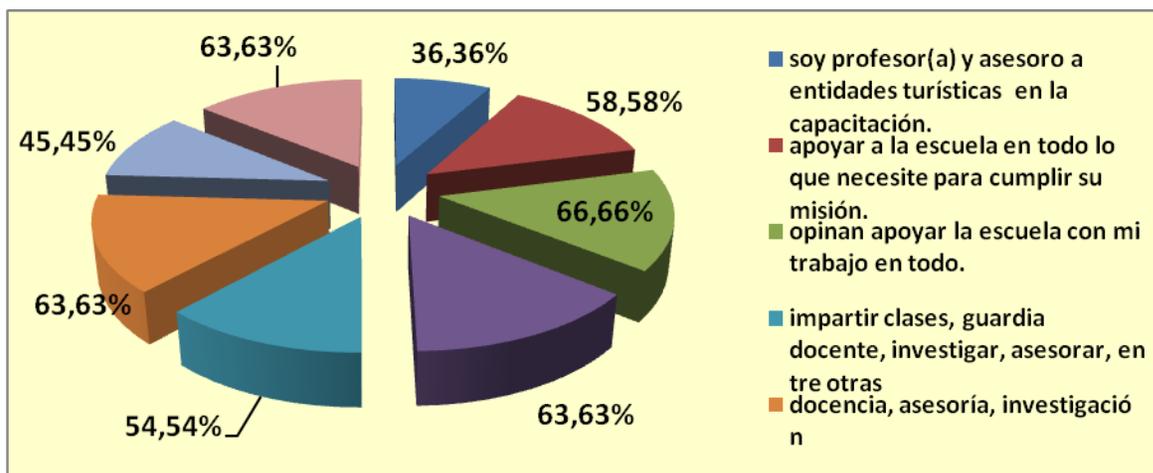
**3.- ¿Qué apoyo le brinda la directora al cumplimiento de tu labor docente?**

- El 27,27% opinan que por materiales
- El 63,63% consideran que estimula nuestra superación y facilita los recursos que necesitamos siempre que le sea posible.
- El 75,45% opinan que la directora apoya con efectividad la docencia y la investigación.
- El 63,63% opinan que el apoyo es adecuado.

**4.- ¿En qué consisten tus funciones?**

Se puede observar el resultado de esta pregunta a través del siguiente gráfico la opinión de los trabajadores sobre sus funciones en el centro esto evalúa si se encuentran bien orientados hacia su labor.

Figura 2.4: Gráfico que refleja la opinión de los trabajadores encuestados



Fuente: Elaboración Propia

- El 36,36% opinan que: soy profesor(a) y asesoro a entidades turísticas en la capacitación.
- El 58,58% opinan que: apoyar a la escuela en todo lo que necesite para cumplir su misión.
- El 66,66% opinan apoyar la escuela con mi trabajo en todo.
- El 63,63% plantea que tratan por todos los medios de que la escuela cumpla con su misión.
- El 54,54% opinan que: impartir clases, guardia docente, investigar, asesorar, entre otras
- El 63,63% opinan que: docencia, asesoría, investigación
- El 45,45% es profesor de varias asignaturas y miembro de un grupo de investigación
- El 63,63% hago todo lo que sea necesario para beneficio de la escuela.

Se evidencia que existe diversidad de criterios en esta pregunta, lo cual es correcto porque demuestra libertad de respuesta y que están bien informados.

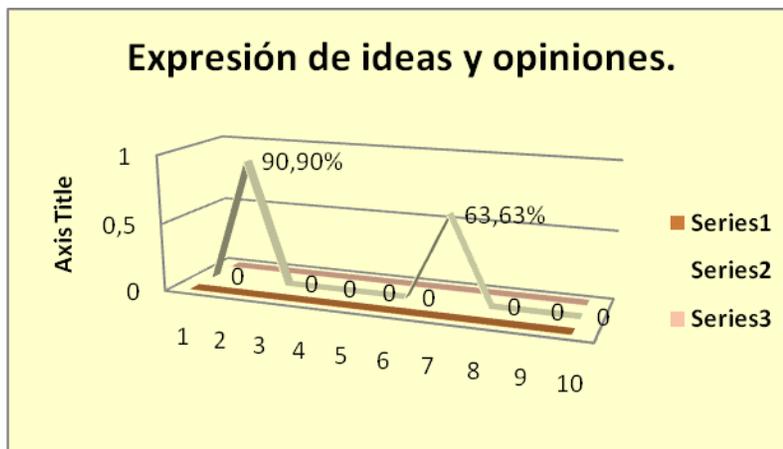
5.- ¿Qué ideas o sugerencias has aportado para mejorar la labor docente en la escuela?

- El 63,63% considera que: bastantes ideas he aportado y se han tenido en cuenta la mayoría de las veces.
- El 27,27% consideran que: trabajos docentes y de investigación.
- El 72,72% plantean que: de todo tipo relacionadas con mis funciones.
- El 45,45% opinan que: materiales de apoyo, ejercicios, juegos, entre otros

Este aspecto se puede evaluar de favorable por los criterios emitidos.

6.- ¿De qué manera expresas tus ideas, opiniones o comentarios de la escuela?

Figura 2.5. Expresión de ideas y opiniones de los encuestados



Fuente: Elaboración Propia

- El 90,90% opinan que en las reuniones de los departamentos docentes.
- El 63,63 % sinceramente y en el marco adecuado.

7.- ¿Se te reconoce tu labor en la escuela?

- El 36,36% opinan que: siempre me ha reconocido.
- El 36,36% opinan que: si estoy satisfecho con ello.
- El 36,36% opinan que: en ocasiones pero considero que se pueden mejorar.

8.- ¿Te sientes orgullosa (o) de pertenecer a la EHT "Perla del Sur"?

- El 81,81% consideran que si se siente bien aquí.
- El 63,63% opina que se sienten muy realizados en la escuela.
- El 45,45% opinan que: se sienten orgullosos de pertenecer al claustro por lo que la escuela representa para el MINTUR.

9.- ¿Qué tipo de responsabilidad sientes por la escuela?

- El 81,81% sienten una gran responsabilidad por la labor que realizamos.
- El 72,72% se sienten responsables de contribuir al prestigio que debe ser mejor de la escuela.
- El 45,45% consideran poseer un alto compromiso por la escuela.

10.- ¿Por qué perteneces a la escuela?

- El 100% de los encuestados porque le gusta su trabajo.
- El 66% de los encuestados porque se sienten como en su casa.

Como resultado del instrumento citado y la etapa de observación realizada durante el desarrollo del trabajo se evidencia buen clima laboral, que no está exento de que al concurrir hechos causalesse torne difícil; un aspecto a señalar de importancia es que el 90,9% de los encuestados manifiestan sentirse bien en la escuela. Resumiendo de manera general existe buen ambiente de control. Sin embargo existen problemas de comunicación con clientes internos y externos.

La entrevista en profundidad: se utilizó con la finalidad de obtener de forma directa o indirecta, información acerca de opiniones, actitudes, puntos de vista, intenciones, deseos, sucesos, acerca de diferentes acciones de comunicación para mejorar el flujo existente. Las entrevistas se le realizó tanto a directivos del sector del turismo en la provincia como a docentes de la EHT y se obtuvieron los siguientes resultados: Ver **Anexo No. 2**.

- Se puede constatar que existe conocimiento por parte de los trabajadores de la misión de la organización, los entrevistados refieren explícitamente el enunciado de la misma. Solo existe una persona que no la conoce, pero es de reciente incorporación. La misma se difunde a través de la Intranet, la Red Segura, el Reglamento y los Documentos rectores
- Lo que más señalan los entrevistados está relacionado con condiciones de incertidumbres sobre el destino de la EHT “Perla del Sur” y la dinámica del trabajo
- Lo que menos gusta es la insuficiente comunicación con otras instituciones que convergen en el centro.

Se puede observar algunas contradicciones en los temas de organización e integración. Se puede interpretar la necesidad de reforzar el trabajo en colectivo.



Entrevista grupal: se aplicó a los trabajadores de la EHT "Perla del Sur" con el objetivo de constatar los criterios y opiniones de los públicos internos sobre la gestión institucional y su comunicación, que a continuación se resumen: Ver **Anexo No. 3**.

- Se muestra interés en colaborar en determinadas actividades ya estén vinculadas a su trabajo o como apoyo para el logro de los objetivos del centro.
- No muestran el mismo interés en el seguimiento del cumplimiento de las tareas que tienen que ver directamente con la responsabilidades que asumen las instalaciones.
- Los canales de comunicación empleados son los correctos aunque no se utilizan todos con la misma intensidad, el correo electrónico es el más utilizado en la comunicación.
- La comunicación fluye aunque en ocasiones manifiestan sentir que se invaden los espacios y eso hace que no se utilicen satisfactoriamente los canales pertinentes.
- En los temas vinculados a la comunicación (como es el caso de la necesidad de entrega de documentación a Formatur e instituciones del Mintur en el territorio) se percibe que aún existen deficiencias, falta homogeneidad, y el impacto es aún pobre sobre todo hacia el exterior de la organización

Se utilizó la entrevista no estandarizada ya que facilita la iniciativa de los sujetos de una manera abierta a través de una conversación flexible.

Consulta a especialistas: se consultó la opinión de diferentes especialistas que por sus conocimientos y experiencias aportaron sus ideas a la estrategia de comunicación propuesta.

Se entrevistó a 7 especialistas. Ver **Anexo 4 y 5**. Quienes refieren:

- Manifiestan para desempeñar sus funciones preferencia por la comunicación con los subordinados y sus públicos externos.
- Los directivos de la EHT Perla del Sur consideran importante que sus trabajadores, proveedores, clientes y el entorno social y político conozcan su naturaleza, su cometido, su política; así como los resultados que ha tenido y desea alcanzar.
- Las relaciones de la EHT con los clientes internos son calificadas de buenas
- Se le concede a la política de comunicación de la EHT gran importancia
- Consideran que la comunicación es un instrumento para transmitir órdenes e instrucciones,
- Consideran que la calidad de la comunicación tiene gran importancia en la motivación y el desempeño de sus trabajadores.
- Consideran que la comunicación juega un papel importante dentro de la Política de la EHT.

- La comunicación que mantiene la EHT con sus públicos externos en general es valorada de muy buena.
- La imagen que se desea potenciar en sus públicos la EHT "Perla del Sur" es la de una institución rectora en la formación y desarrollo del capital humano del sistema de turismo que contribuye activamente al perfeccionamiento continuo de sus empresas.

## 2.5 Estudio del Cliente Externo.

Se mide la satisfacción del cliente externo hacia la Comunicación en su relación con la escuela. Para aplicar la encuesta se calculó la muestra.

Población y muestra: La unidad de análisis de esta investigación son todos los empleados de la Sector del turismo en Cienfuegos. El tamaño de la muestra está formado por los directivos de las empresas se decidió hacerlo igual al de su población debido al tamaño pequeño de la misma. Por lo tanto el tamaño de esta muestra es de 7 personas y la entrevista será grupal. El tamaño de la muestra del estrato correspondiente a los trabajadores se determinó a través de la siguiente fórmula:

Siendo  $N$  el tamaño de la población y  $n$  el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

El total de la población es de 2056 personas que se distribuyen la población clasificada por empleados que ocupan cargos de directivos y por el resto de los trabajadores (administrativos, docentes y no docentes EHT, económicos, trabajadores de servicio especialistas de sector y agentes de seguridad, la muestra fue de 334. Ver **Anexo No. 6**.

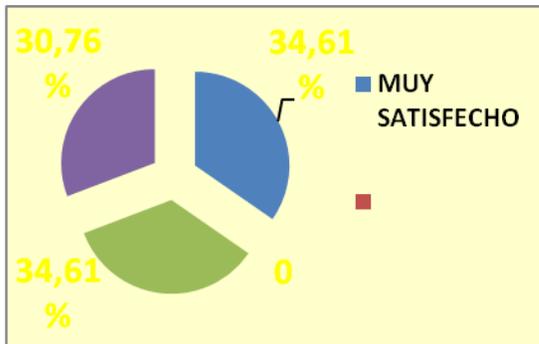
Los Instrumentos aplicados a clientes externos referentes a la comunicación dieron como resultado: Ver **Anexo No. 7**.

De los clientes externos del universo utilizado el 55% pertenecen al sexo femenino y el 45% masculino, de ellos el 97% son universitarios y 3% medio superior. También de los encuestados el 53,33% son cuadros y el 46,66% son reserva.

Figura 2.6: Grafico que muestran la respuesta de los Clientes Externos

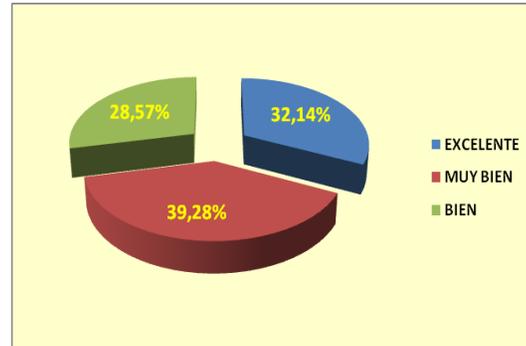
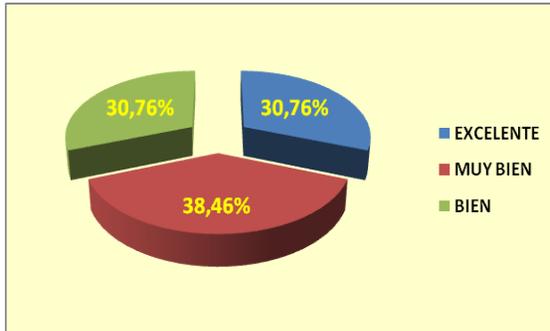
1.-Satisfacción con el servicio prestado por la EHT "Perla de Sur" referente a informaciones

Diseño de la Estrategia de Comunicación de la Escuela de Hotelería y Turismo “Perla del Sur”.



2.- Agilidad en la atención recibida

3.- Agilidad en dar respuestas a las solicitudes



Fuente: Elaboración Propia

Se evidencia a través de los gráficos que la escuela no posee grandes dificultades en este aspecto pero en busca de la excelencia a la que se debe aspirar, se le necesita dar atención, ya que el 38,46% consideran con dificultades la agilidad en la atención recibida, con referencia a la agilidad de dar respuesta a las solicitudes el 39,28%.

3.- Con respecto a la cordialidad, amabilidad y respeto el 42,30% lo consideran excelente, y el 26,92%

4.- Ética -Rectitud y Transparencia, en este aspecto las opiniones son muy favorables ya que el 55% considera que es excelente y 45% lo evalúan de muy bien, por lo tanto este resultado es un logro de la escuela.

5.- Sobre como evalúan los clientes externos la comunicación con la escuela a partir de las asesorías a la solución de los problemas de sus entidades. Se ilustra en el siguiente gráfico.

Figura 2.7: Gráfico que muestra la evaluación de las asesorías.



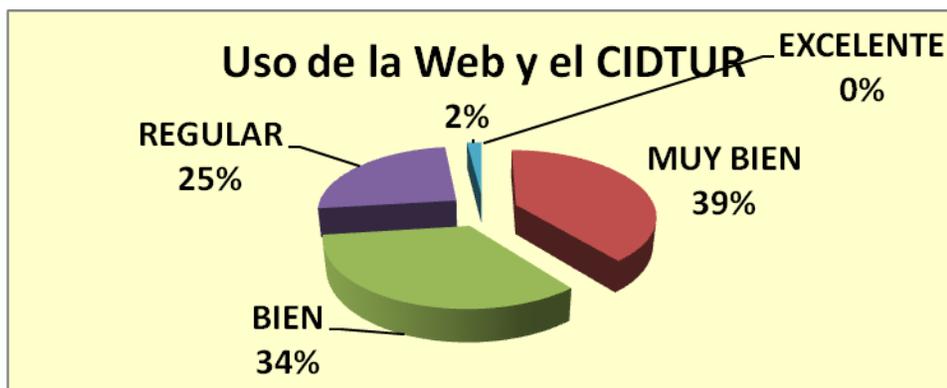
Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que hay que trabajar de inmediato para lograr mejores índices en la imagen que tienen los clientes externos de la escuela con respecto a las asesorías ya que el 44% lo evalúa entre bien y regular, este aspecto es de relevancia para FORMATUR.

6.- Interés por satisfacer las necesidades del cliente aquí se muestra que el 44,44% lo evalúan de excelente, el 25,92% de muy bien y bien el 29,61%. Es decir que aún se debe trabajar en función de alcanzar la excelencia.

7.- En cuanto a la calidad del servicio en lo relacionado al uso de la Web y el centro de información científica técnica con respecto al acceso a la página Web que mantiene informados a todos los usuarios.

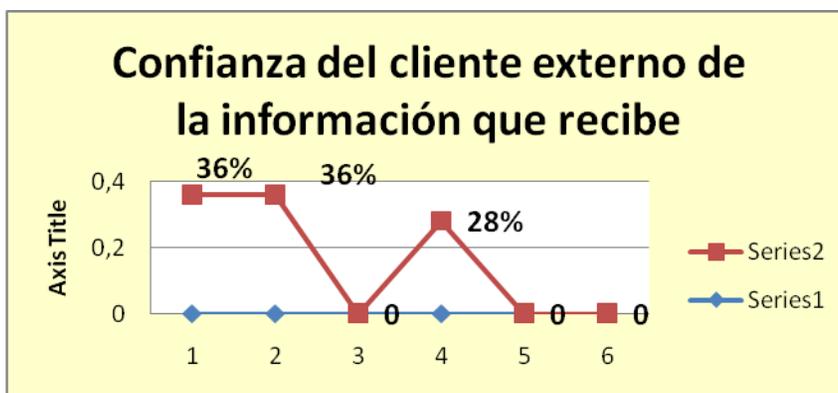
Figura 2.8: Grafico que muestra la Calidad del servicio.



Fuente: Elaboración Propia

8 -Con respecto a la confianza que tiene el cliente externo de la información que recibe de la Escuela se muestra a través del siguiente gráfico:

Figura 2.9: Grafico que muestra la Confianza del cliente.



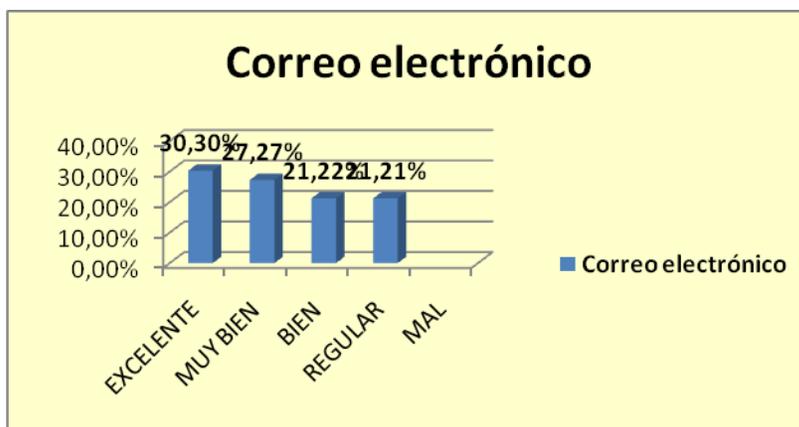
Fuente: Elaboración Propia

El 36% la considera excelente, en igual por ciento la evaluación de muy bien lo que demuestra la fortaleza del claustro de profesores, aunque hay valorar el motivo por el que el 28% lo evalúen de regular.

9.- Con respecto a cómo se percibe la comunicación a nivel centro en general la consideran abierta el 100% de los encuestados. Esto constituye una fortaleza de la comunicación del público interno.

10.- Vías más utilizadas como canales de comunicación, por ejemplo el correo electrónico.

Figura 2.10: Grafico que muestra la Confianza del cliente.



Fuente: Elaboración Propia

Se evalúan de excelente por el 30,30%, muy bien el 27,27% por lo que se debe trabajar con el 21,21%.

11.-Vias para la comunicación más usada reuniones formales y su efectividad el 28,12%

Figura 2.11: Grafico que muestra la vía de comunicación y su efectividad.



Fuente: Elaboración Propia

La Triangulación:

Este método de procesamiento de información es otro criterio que facilita la confiabilidad de la investigación. Se concreta en la aplicación simultánea de distintos métodos, que contribuyen a percibir el objeto de estudio desde distintas perspectivas y por ende arribar a un consenso más profundo y complejo.

En la investigación se aplicó la triangulación metodológica ya que se utilizaron múltiples métodos para el estudio del problema, fueron empleados métodos empíricos: La observación participante, para analizar a través de las propias actividades tanto formales como informales el comportamiento de la comunicación. La entrevista en profundidad, permitió conocer a fondo la situación de la institución. Se analizaron diferentes documentos que rigen los objetivos fundamentales de la entidad y facilitaron las pautas a seguir para elaborar la estrategia. La revisión de la literatura y la búsqueda en internet permitieron conceptualizar el objeto de estudio así como analizar su evolución.

## 2.6 Análisis de los resultados

Resultados de la primera etapa: Se utilizó mayoritariamente para consultar diversos materiales así como trabajos científicos, que enriquecieron el presente estudio con información valiosa, acerca de los objetivos estratégicos de la institución. Se revisaron diferentes documentos normativos, técnicos y metodológicos que rigen la dinámica accionar de la EHT "Perla del Sur", Plan de capacitación, Plan de aportes, Manual de comunicación Formatur, Manual de normas y procedimientos actividad de investigación-desarrollo-innovación

Se consultaron diferentes bibliografías y trabajos científicos que abordan temas relacionados con el objeto de estudio y que asumen posiciones al respecto. Se analizaron sitios Web, referenciándose información actualizada que aportó conocimientos valiosos para conformar el informe de investigación y proponer una estrategia de comunicación para la EHT Perla del Sur en Cienfuegos realizó una caracterización del contexto donde se desarrolló la investigación, su clima laboral se tomó en cuenta el centro referencial y las instituciones que convergen en el mismo. Ver **Anexos No 8**.

Se diagnostica la situación actual del sistema de comunicación institucional en la EHT "Perla del Sur" mediante el uso de diferentes instrumentos para constatar la misma.



La actitud de los sujetos que conforman la muestra, ante la realización de las técnicas investigativas fue positiva y de cooperación; proporcionaron toda la información que se les solicitó e intercambiaron abiertamente con la investigadora, lo que contribuyó al logro de los objetivos del trabajo. Se logró que se identificaran y analizaran los problemas por parte de los trabajadores con amplitud y profundidad en las respuestas, proponiendo mejoras y alternativas de solución.

La observación participante: Se convierte en técnica científica en la medida en que sirve a un objetivo ya formulado de investigación, es planificada y controlada sistemáticamente; y se relaciona con proposiciones más generales y está sujeta a comprobaciones y controles de validez y fiabilidad.

Se realizaron observaciones en diferentes actividades a los miembros de la institución, constatándose el desenvolvimiento de los mismos. Esto permitió investigar el fenómeno percibiéndolo directamente en las diferentes acciones de la institución. Se utilizó en diferentes momentos de la investigación. Se realizaron observaciones a actividades formales e informales. Ver **Anexo No 9**.

Se realiza observación a diferentes actividades de asesoría de calidad llevada a cabo por el grupo de calidad se aprecia un correcto inicio de la actividad y buena aceptación por las entidades asesoradas. Ver **Anexo No 10**.

- Los miembros del grupo dan inicio a la asesoría en la entidad mediante un encuentro con los jefes de las áreas que serán asesoradas donde establecen:
  - Objetivos de la misma
  - La guía de la asesoría
  - Documentos que deben presentar
  - Piden criterios sobre la misma y si considera incluir otros aspectos
- Se establece una comunicación franca abierta donde se pudo constatar sinceridad en los planteamientos tanto de los trabajadores de las áreas como los miembros del grupo de calidad.
- En las actividades no se observaron ruidos internos ni externos que dificultaran su buen desenvolvimiento.

## Diseño de la Estrategia de Comunicación de la Escuela de Hotelería y Turismo "Perla del Sur".

- La actividad estaba correctamente planificada y cada una de las acciones de la asesoría cumplieron su objetivo
- Se pudo observar que la comunicación fluyó lo que permitió la satisfacción de los trabajadores de las aéreas asesoradas.
- Finalmente en el encuentro final donde se señalan las dificultades y las tareas a desarrollar para eliminar o para aminorar sus efectos negativos la dirección de la institución considera de muy positiva la asesoría y los prepara para recibir las inspecciones del Mintur para su categorización .resalta la profesionalidad de los profesores asesores de la EHT Perla del Sur

Se entrevistó a 7 especialistas con el propósito que emitieran sugerencias para la propuesta de estrategia.

La Estrategia de Comunicación tiene como finalidad gestionar las acciones comunicativas, así como los flujos de información, para lograr un ambiente de relaciones laborales eficaces y de retroalimentación. Todo este análisis de resultado conforma la fase Analítica de la primera Etapa.

### **2.7 Información sobre los resultados obtenidos del Diagnóstico.**

Esta fase se culminó con el informe cualitativo, documento convincente donde se presentaron los datos de manera sistémica que apoyan la investigación ofreciendo un resumen de los principales hallazgos para presentar los resultados.

Se demuestra que para el diseño de una estrategia que tiene intervención en los procesos claves de gestión se requiere de un diagnóstico previo y de la intencionalidad de trabajo de la máxima dirección de una entidad.

Se valida la necesidad del Diseño de la Estrategia de Comunicación a pesar de las dificultades que arroja el diagnóstico no constituyen óbice para pasar a la definición y se da curso de manera lógica a la Etapa II en el que se define la Estrategia de Comunicación.



## Capítulo III Estrategia de Comunicación de la Escuela de Hotelería y Turismo “Perla del Sur”.

En este capítulo se presenta la estrategia de comunicación, basada en los resultados del diagnóstico institucional y la implementación de los diferentes instrumentos aplicados para la planeación estratégica de la comunicación, que posibilita contrarrestar los problemas detectados y permite un redireccionamiento en función del apoyo a los objetivos estratégicos de la EHT. Se toma la referencia que brinda Formatur en su formulación estratégica. Se corresponde con la Etapa II del procedimiento diseñado.

Le corresponde a cada EHT gestionar e implementar de manera integral el Manual de Gestión de la Comunicación con sus aplicaciones en el Sistema Formatur y liderar cambios, establecer programas de cultura e identidad corporativa, diagnosticar y planear estratégicamente la comunicación, según los diferentes públicos y entornos, en base al Manual aprobado para el Sistema.

### 3.1 Análisis Estratégico.

Una forma habitual de presentar el análisis estratégico es mediante la técnica DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), En concreto, se basa en analizar las amenazas (A) y oportunidades (O) del análisis externo que afectan la actividad fundamental de la organización así como el análisis de los puntos débiles (D) y fuertes (F) del análisis interno.

Se entiende por matriz DAFO "la estructura conceptual para el análisis sistemático que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización". Este análisis clarifica el tipo de situación en que se encuentra la organización y al mismo tiempo, indica algunas de las acciones más lógicas que deben ejecutarse.

#### Matriz DAFO

##### Debilidades.

D.1-No se aprovechan eficientemente los mecanismos de retroalimentación para medir los índices de satisfacción de los principales clientes.



D.2.- No utilización óptima de diferentes vías y medios para el desarrollo de la comunicación como boletines, murales, matutinos y vespertinos, el uso de la intranet, chat corporativo entre otros.

D.3.- Dificultades en el flujo de información según la escala de mando.

D.4- Parque tecnológico de la información y la comunicación (NTIC) atrasado y escaso.

D.5- Escaso uso de la comunicación cara a cara.

### **Amenazas**

A1.-Insuficiente participación de los empresarios, en eventos, talleres seminarios y cursos que convoca la EHT.

A.2.-Limitados recursos financieros y materiales destinados por la dirección de Formatur para el mantenimiento o reposición del parque de la tecnología de la información y comunicación (NTIC)

A.3.- Los medios de comunicación dentro del sector del turismo en el territorio son escasos lo que limita los canales de información y comunicación para que los mensajes circulen.

A.4 - Restricciones para la capacitación de los trabajadores en horario laboral.

### **Fortalezas**

F.1.- Claustro docente altamente calificado, el 80% de los profesores son máster o doctores y el 92% ostentan la categoría de profesor principal en su especialidad y un promedio de 12 años de experiencia docente en el sector.

F.2- Estrechos vínculos laborales de la EHT con las empresas turísticas del territorio y la dirección de Formatur.

F.3- La buena disposición de la dirección de la EHT para el desarrollo de la comunicación abierta con sus clientes externo e internos.

F.4- Alta capacidad de negociación con los principales clientes

F.5 – Todos los docentes y dirigentes administrativos cuentan con el servicio de correo nacional e internacional así como el acceso a internet.

F.6 - Producto académico único en el territorio poseedor de un centro de información turística.

### **Oportunidades**

O.1- Alto nivel profesional y académico de los trabajadores y cuadros del sector.

**Diseño de la estrategia de comunicación de la Escuela de Hotelería y Turismo "Perla del Sur".**

O.2- Existencia en el territorio de medios masivos de comunicación: periódico, radio y telecentro.

O.3- Los directivos de las empresas turísticas poseen correo electrónico y algunos tienen acceso a INTERNET.

O.4- Existencia de comisiones territoriales de trabajo a las que pertenece la escuela.

O.5- Existencia de grupos de trabajo nacionales creados por FORMATUR y a los que pertenece la EHT.

Como resultado de la Matriz DAFO se definió la siguiente situación problemática para la EHT perla del Sur en Cienfuegos:

- Elementos de mayor impacto en el cruzamiento de la Matriz: Internos: F1, F4, D1 y D5 y Externos: O2, O3, A1 y A4.

En el ámbito interno:

- Resulta de vital importancia la consolidación del sistema de información y comunicación
- Educar a la organización en la nueva dinámica que implica la activación de este sistema de comunicación.
- Desarrollar mecanismos de retroalimentación interna

En el ámbito externo:

- Mantener una dinámica de relación con las instituciones reguladoras
- Desarrollar un estudio de la imagen entre los públicos externos.
- Posicionamiento de la imagen de Formatur ante sus públicos externos.

Tabla 3.1: Matriz DAFO

Matriz DAFO	Análisis Externo										Suma
	Oportunidades					Amenazas					
interno	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4		
Fortalezas											
F1	x	x	x	x	x	x		x		7	
F2			x	x	x	x			x	5	



F3	x	x	x			x			x	5
F4	x		x	x	x	x			x	6
F5		x	x					x		3
F6	x	x				x			x	4
Debilidades										
D1	x		x	x	x	x			x	6
D2	x		x				x	x		4
D3										-
D4	x							x		2
D5	x		x	x		x				4
Suma	6	7	4	6	6	4	2	6		

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2 Estrategia de Comunicación

La Estrategia de Comunicación de la EHT “Perla del Sur” en Cienfuegos está dirigida:

Posicionarse y consolidarse en sus públicos externos e internos como una institución profesional y de excelencia que la ratifica como líder en los servicios que ofrece.

Se entiende el liderazgo en una serie de valores más allá de los niveles de mayor participación, como son: alta profesionalidad en los servicios de la enseñanza turística, respeto a los trabajadores, respeto a las leyes, respeto al medioambiente.

La estrategia de comunicación diseñada permite hacer sentir a todos los miembros de la institución partícipes de sus éxitos y fracasos y que las acciones destinadas a la gestión de la comunicación emerjan de la profesionalidad, calidad y eficiencia de sus capital humano y que los productos académicos que se brindan, así como los aportes a la solución de los problemas de las entidades logren generar en ellos la responsabilidad de forjarlos, transformarlos y promoverlos.

### 3.3 Objetivos Estratégicos

Para la definición de los objetivos estratégico de la EHT “Perla del Sur” se analiza el Manual de Gestión de la Comunicación documento rector que pauta el comportamiento y contendrá los planes de acción de comunicación para cumplir los objetivos de la organización,



asimismo administra, y establece los roles que regula la actividad de comunicación en la organización ante sus públicos de relación permitiendo ser “coherente y armónico”, que posibilite una mayor integración y se fortalezcan los valores, la cultura, la identidad y la imagen.

Además como se expresa en la metodología se tienen en cuenta los resultados de los instrumentos aplicados en la primera etapa de la investigación.

#### Objetivos Estratégicos

1. Contribuir a fortalecer la identidad de la EHT Perla del Sur como institución social.
2. Diseñar una proyección orgánica de la actividad institucional de la EHT Perla del Sur para sus públicos externos.
3. Fomentar el posicionamiento de la imagen de la EHT Perla del Sur Formatur como institución académica /empresarial de relevancia para el Turismo en el territorio.

#### Objetivos estratégicos de comunicación hacia el público externo:

- Sistematizar el flujo comunicativo efectivo hacia el público externo a través de diferentes vías, potenciando una imagen favorable de la organización.
- Propiciar la inserción activa de la organización en los medios masivos de comunicación.
- Dar a conocer eficientemente los productos académicos y formativos que se ofrecen, garantizando demanda en los trabajadores del sector.

#### Objetivos estratégicos de comunicación hacia el público interno:

- Lograr la percepción de una imagen interna favorable de la organización.
- Desarrollar el flujo adecuado de la comunicación interna y el enfoque en sistema como concepción en los trabajadores

#### 3.4 Lineamientos de comunicación interna y externa:

El análisis de los resultados de los diferentes instrumentos aplicados en la investigación permitió definir los lineamientos en cuanto a la comunicación tanto interna como externa que a continuación se presentan.

- La Dirección propiciará el conocimiento por parte de los trabajadores de la misión, visión y los valores de la organización, así como su objeto social.
- Los trabajadores tienen derecho a conocer y dominar la política para la gestión integrada del capital humano.
- La Dirección deberá realizar un diagnóstico del estado, las necesidades y los medios de comunicación en la organización, así como la elaboración de la estrategia.
- Deberán funcionar adecuadamente los órganos colectivos, reuniones de coordinación, reuniones con áreas de trabajo, comisiones y grupos de trabajo.
- Se debe propiciar por la Dirección el conocimiento pleno por parte de los trabajadores de la estructura de la organización, estrategias, objetivos, cultura y valores.
- Se deben realizar análisis periódicos con los trabajadores para analizar los resultados alcanzados en los servicios que brinda la escuela, así como estrategias de trabajo a seguir.
- Se debe dar uso a los diferentes canales de comunicación interna y externa para transmitir y compartir información y valores con los trabajadores, público externo y entorno en general.

### 3.5 Definición de los públicos internos y externos

La planificación de las estrategias de comunicación generalmente se enfocan dos líneas fundamentales de trabajo: la comunicación interna y externa. Entre ellas existe una relativa autonomía, de modo que pueden tener objetivos específicos y estar enfocadas a acciones diferenciadas, pero al mismo tiempo debe haber entre ellas una interdependencia. Las acciones de comunicaciones internas o externas se dirigen a resolver los principales problemas en los terrenos de la identidad y la imagen de la institución, por lo que debe estar bien definidos los públicos internos y externos.

#### *Público Externo:*

##### 1. Categoría personalizada:

- Cuadros y reservas del sector turístico
- Trabajadores del sector turístico.
- Jóvenes aspirantes a los diferentes cursos que se ofertan.
- Proveedores de materiales y productos
- Proveedores de productos exclusivos



- Funcionarios y profesores de centros vinculados a nuestros servicios.
2. Categoría institucional:
- Empresas turísticas del territorio
  - Delegación del Mintur
  - CITMA
  - Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez
  - Asociación de Pedagogos de Cuba
  - ANEC
  - CIMEX.
  - COPEXTEL
  - Asociación Martiana.
  - Escuelas ramales de otros organismos
  - Los Medios de comunicación masivo

*Público Interno:*

1. Categoría personalizada.
  - Trabajadores docentes y no docentes de la Escuela
  - Estudiantes en formación de especialidades turísticas y Mintur.
2. Categoría institucional.
  - Formatur Nacional
  - Otras escuelas del sistema Formatur

### **3.6 Ejes temáticos.**

En este caso es la imagen de la EHT “Perla del Sur” hacia sus públicos externos que tiene los siguientes contenidos específicos:

1. *Formación Profesional para el Turismo.*
2. *Formamos recursos humanos para el Turismo.*
3. *Profesionalidad y excelencia.*
4. *La EHT “Perla del Sur” por un turismo sustentable.*
  - Forma y supera profesionales del sector turístico con rigor académico, científico y humanista.
  - Sus planes de Estudios, programas y cursos toman en cuenta las principales áreas de conocimiento de cada una de las especialidades, con



los últimos avances científicos y tecnológicos y las realidades del mundo contemporáneo; sensible a los cambios en función de lograr profesionales competentes, que respondan a las demandas del desarrollo turístico actual.

- Sus planes de aportes mantengan una dinámica relación con las investigación, asesoría y consultoría a entidades del turismo que se materialicen en los impactos esperados.

### 3.7 Políticas Generales de la comunicación.

Con esta política de comunicación la EHT “Perla del Sur” declara sus criterios y define el marco de referencia para la gestión de la comunicación institucional, componente estratégico para el cumplimiento de sus metas.

- Las Políticas para la Comunicación se fundamentan en los lineamientos sobre los cuales descansa en la cultura, valores y principios de la institución.
- La actividad académica, el desarrollo de la ciencia, la tecnología, el vínculo con la empresa necesitan de la comunicación institucional apoyada en la planificación de mensajes, el diseño de estrategias, planes de acciones, todo ello canalizado a través de la dirección de la EHT “Perla del Sur”.
- La EHT “Perla del Sur” proyecta la imagen de una Institución docente, de innovación tecnológica dando respuesta a las necesidades de la empresa, cimentada sobre una sólida cultura institucional, con objetivos homogéneos, integrando la diversidad de pensamientos que caracterizan al colectivo laboral que a su vez la enriquecen, y promueve hacia el interior y el exterior de la institución una política de comunicación alimentada por los contenidos enunciados en los principios, misión y valores compartidos de la organización.
- Esta política sirve de soporte a las estrategias y los programas de desarrollo académico, de investigación, innovación tecnológica de vinculación con la empresa, y la cooperación interinstitucional.

### 3.8 Plan de acción para los públicos internos y externos

Plan de acción hacia público objetivo interno (a partir de la estrategia)

Público	Objetivo de imagen por público	Acción
Todos los públicos	1. Fortalecer nuestra Imagen visual corporativa para que	1. Unificar toda la documentación física y electrónica bajo la identidad



	<p>sea consistente y reconocible</p>	<p>corporativa de la EHT “Perla del Sur”: Plantillas electrónicas en Word por departamento / Obligatoriedad de uso de plantillas de Power Point para presentación de trabajos en consejillos, en encuentros interdepartamentales / presentaciones para el exterior de la institución</p> <p>2. Actualización del Manual de Identidad visual corporativa en función de estas nuevas demandas de aplicación de la identidad.</p>
<p>Todos los públicos</p>	<p>2. Manejar contenidos sobre la historia y evolución de la EHT Perla del Sur (Orígenes, fundadores, metas iniciales, metas actuales, etc.)</p> <p>3. Sistematización consciente de valores corporativos, misión y visión. Aspectos comerciales: Cartera de Productos.</p>	<p>3. Realizar campaña institucional aprovechando la oportunidad que ofrecen los Aniversarios, donde se incluyan los contenidos que se desean comunicar:</p> <p>4. Folleto institucional corporativo</p> <p>5. Video institucional corporativo</p> <p>6. Sitio web</p> <p>7. Intranet</p> <p>8. Boletines trimestrales impresos.</p>
<p>Consejo de dirección , jefes de Departamentos</p>	<p>4. Consolidar y mantener la convicción de la solidez del Sistema (conceptos de liderazgo social, de fluidez de la comunicación, de organización para el seguimiento de las rutinas diarias)</p> <p>5. Convicción de que todos</p>	<p>9. Desarrollar talleres para la profundización en temas de gestión de la comunicación: interna y externa.</p> <p>10. Mantener política de “puertas abiertas”, siempre disponible para dudas o intercambio.</p> <p>11. Desarrollar contenidos que estimulen el uso de los canales de comunicación (buzones, encuentros</p>



	<p>pueden participar en las decisiones de la empresa y opinar sobre cada uno de los temas que sean de interés para el destino de la institución.</p> <p>6. Promover que todos pueden aportar al desempeño de la institución y esto lo deben irradiar.</p>	<p>con los subordinados y jefes), dentro de la organización como vehículo para retroalimentar a jefes y empleados sobre las cuestiones que intervienen en el proceso de trabajo, sobre todo cuando son problemas.</p> <p>12. Incluido como tema en el boletín</p> <p>13. Incluido en los encuentros de consejo como punto a discutir y controlar.</p>
Personal de contacto	<p>7. Promover que los trabajadores se perciban como personas que representan a la institución, de modo que esta creencia regule su comportamiento hacia uno de carácter institucional, corporativo, y canalicen sus expresiones espontáneas, opiniones o expresiones particulares integradas en el espíritu corporativo.</p>	<p>14. De conjunto con recursos humanos, elaborar contenidos y generar espacios para compartir con estas personas:</p> <p>15. A través del boletín impreso</p> <p>16. A través de talleres y seminarios</p>
Personal de servicio interno	<p>8. Promover que pertenecemos a un sistema que se preocupa por que los trabajadores se sientan bien atendidos, en las mejores condiciones higiénicas, de iluminación, etc., somos parte de ello, que nuestros trabajadores son clientes que deben ser</p>	<p>17. De conjunto con recursos humanos, sindicato, administración, elaborar contenidos y generar espacios para compartir:</p> <p>18. Cara a cara en reuniones especialmente destinadas a ello.</p> <p>19. Evaluar condiciones de trabajo y desempeño para que no sea un impedimento para el desarrollo de sus tareas.</p>



	satisfechos con un buen servicio.	
Personal que labora directamente a la docencia	9. Convicción que son la fuerza que da sentido a la EHT Perla del Sur, el eslabón más importante de todo el sistema son sus trabajadores. La dirección los reconoce y respeta el esfuerzo del duro trabajo diario.	20. Incluir en el boletín impreso en un número especial dedicado a ellos, hacer comentario especial sobre quienes lleven muchos años en esa labor, y la importancia de su desempeño. Personajes y mitos.
Todos los públicos internos	10. Promover que la institución prioriza los procesos comunicativos y la retroalimentación con sus públicos. 11. Promover que la identidad visual y estética dice mucho de lo que somos, de la calidad de los servicios que se prestan.	21. Elaborar boletines digitales mensuales para circularlos por la intranet con la información que cada área considere importante transmitir. De igual manera realizar boletines impresos cada 3 meses para entregarlos al personal que no tenga acceso a la red. 22. Elaborar plantillas de uso obligatorio para cartas, correos y presentaciones con el fin de lograr uniformidad bajo la identidad corporativa de nuestra institución en toda la información interna o externa que se entregue, se transmita y se presente. Estas plantillas deben tener incorporado el logo del la EHT Perla del Sur 23. Definir los lugares donde serán ubicadas las informaciones que deben ser comunicadas a los trabajadores, revisar los murales y evaluar los diseños.
Todos los	12. Preservar que la atención	24. Reactivar los buzones, recoger las



públicos internos	a nuestro público interno es esencial y su opinión es muy importante para nosotros, nos preocupa su bienestar	cartas y opiniones que se entreguen en cada área, darles respuesta en un plazo no mayor de una semana. Crear buzón electrónico con igual rutina de trabajo. 25. Publicaciones: edición de boletín y consejos
Todo el público interno	13. Festejar éxitos y años de esfuerzo colectivo, donde todos hemos logrado una parte de lo alcanzado.	26. Publicaciones: edición de boletín especial por el aniversario 27. Evento por el aniversario cada 5 años.

Plan de acción hacia público objetivo externo (a partir de la estrategia)

Público	Objetivo de imagen por público	Acción
-Trabajadores, cuadros y reservas del sector turístico. -Jóvenes aspirantes a los diferentes cursos que se ofertan.	1. Preparar en altos valores éticos y revolucionarios a trabajadores, cuadros, reservas y funcionarios del sector del turismo cubano acorde a los lineamientos emanados del Congreso PCC	1. Informar a los públicos sobre los productos académicos de la escuela, plan de superación de trabajadores, cuadros y reservas y cursos de formación básica. 2. Elevar los resultados de desempeño del cuadro de profesores en sus respectivos perfiles de desarrollo, combinando la tecnología a distancia con la enseñanza tradicional; de esta manera, se logran formas flexibles de aprendizaje adaptadas a las reales necesidades de capacitación del capital humano del sector. 3. Desarrollar dentro del proceso de capacitación acciones dedicadas al trabajo educativo en la consolidación y formación de valores.



<p>-Empresas turísticas del territorio</p>	<p>2. Elevar el papel de la I+D+i en función del desarrollo del MINTUR y una participación dinámica de la escuela - empresa</p>	<p>4. Promover que todos pueden aportar al desempeño de la institución y esto lo deben irradiar.</p> <p>5. Sistematizar el flujo comunicativo efectivo hacia el público externo a través de diferentes vías, potenciando una imagen favorable de la organización.</p> <p>6. Lograr una retroalimentación sobre la calidad de nuestros servicios.</p>
<p>Todos los públicos</p>	<p>3. Promover la sistematización consciente de valores corporativos, misión y visión. Aspectos comerciales: Cartera de Productos.</p>	<p>7. Realizar campaña institucional aprovechando la oportunidad que ofrecen los Aniversarios, donde se incluyan los contenidos que se desean comunicar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Folleto institucional</li> <li>○ Sitio web</li> <li>○ Intranet</li> <li>○ Boletines trimestrales impresos.</li> </ul>
<p>Medios de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Radio</li> <li>- Televisión</li> <li>- Prensa escrita</li> </ul>	<p>4. Propiciar la inserción activa de la institución en los medios masivos de comunicación</p>	<p>8. Divulgar eficientemente toda la actividad de investigación aportes para aplicar o generalizar, resultados científicos y desarrollo de eventos, entre otros.</p> <p>9. Cubrir eventos que desarrolla la institución con la prensa radial televisiva y escrita.</p> <p>10. Continuar desarrollando acciones para la promoción y divulgación de los productos académicos , cursos de formación convocados por la escuela de conjunto con tur empleo</p>



<p>Todos los públicos</p>	<p>5. Sistematizar el flujo comunicativo efectivo hacia el público externo a través de diferentes vías, potenciando una imagen favorable de la organización.</p>	<p>11. Emplear la fuerza que transmiten los medios de comunicación como líderes de opinión, en beneficio de la institución y de todo el Sector de Turismo en el territorio</p> <p>12. Organizar acciones que propicien el reconocimiento a personas e instituciones destacadas en las actividades de investigación, aplicación o generalización de aportes y capacitación.</p>
---------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 3.9 Alcance

La presente estrategia abarca tanto la Comunicación Interna como Externa y es aplicable a todas las áreas y acciones que tienen incidencia en los procesos comunicativos de la Escuela de Hotelería y Turismo “Perla del Sur” en Cienfuegos, con el fin de perfeccionarlos de manera continua y satisfacer los requerimientos de los públicos y el cumplimiento de los objetivos de trabajo.

La estrategia diseñada correspondiente al periodo 2013- 2016. Tiene como finalidad lograr una adecuada comunicación en la Escuela de Hotelería y Turismo “Perla del Sur” que contribuya al fortalecimiento de la institución, su integración y su adaptación a las cambiantes y exigentes condiciones de la actualidad. Su implementación debe evaluarse con periodicidad semestral.

Se planificará el presupuesto para la realizar el sistema de actividades que den cumplimiento a la aplicación de la Estrategia de Comunicación de la Escuela de Hotelería y Turismo “Perla del Sur” en el plan anual del presupuesto, garantiza el aseguramiento material necesario para el desarrollo de las acciones necesarias que permitan su distribución, realización y control efectivos.

### 3.10 Control y evaluación de la estrategia:



## **Diseño de la estrategia de comunicación de la Escuela de Hotelería y Turismo “Perla del Sur”.**

Lograr las transformaciones necesarias en la comunicación en la EHT “Perla del Sur” para estar en el centro de los problemas de las empresas y en el desarrollo del destino Cienfuegos, en correspondencia con el perfeccionamiento del Modelo del Sistema Formatur y con la evolución de los escenarios requiere de aplicación, control, seguimiento y evaluación de la Estrategia de Comunicación diseñada en el presente trabajo por lo que se propone:

- El seguimiento de la Estrategia se ejecuta, en el Consejo de Dirección de manera semestral, rendiciones de cuenta que evalúen su implementación. Si existiese algún elemento susceptible de ser cambiado en función de mantener su objetividad, podrá replantearse sobre la base de argumentos sólidos que mantengan la coherencia con el diseño establecido.
- Evaluar mediante encuestas de forma periódica el proceso comunicativo e informativo de la institución.
- Después de un año de aplicada la Estrategia de comunicación de la Escuela de Hotelería y Turismo “Perla del Sur” se realizara el análisis de sus resultados, así como los inconvenientes que se presentaron a lo largo de su puesta en práctica.

## **Glosario de definiciones.**



**Comunicación.** La comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que permitan alcanzar las metas.

**Comunicación formal.** La comunicación que se establece por los canales oficiales determinados en la estructura organizacional.

**Flujo vertical descendente.** Cuando la comunicación procede de la dirección de la empresa y se dirige desde los niveles intermedios hasta la base, siguiendo el curso del organigrama.

**Flujo vertical ascendente** Es aquel que se dirige desde los empleados hacia los superiores, con el propósito de formular preguntas, aclarar dudas, hacer sugerencias, expresar inconformidades o acuerdos.

**Comunicación interna.** Aquellos mensajes que circulan a lo interno de la organización no sólo relacionados con la información necesaria para el cumplimiento de las tareas, sino aquellos de estimulación del sentido de pertenencia y consolidación de la identidad y cultura dentro de la institución.

**Comunicación externa.** Aquellos mensajes que intercambian las personas que integran la organización a nombre de ella, con los diversos públicos externos.

**Gestión de la Comunicación.** Es prever, planificar, organizar, administrar, evaluar y controlar los mensajes que ocurren en y desde la organización en pos de garantizar la mayor eficacia comunicativa de la organización.

**Comunicación Institucional:** Acciones relacionadas con la empresa y su identidad: Manual de Identidad Corporativa; estrategias marcarías (notoriedad de marca, rótulos) y pagos por membresía.

**Cultura Organizacional.** Conjunto de creencias de un grupo que le permite afrontar sus problemas de adaptación externa y de integración internas, que considera válidas y las enseña a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir sobre los problemas.

**Relaciones Públicas:** Las Relaciones Públicas son una herramienta de carácter dialógico que permite el despliegue de relaciones de integración y complementación entre las instituciones y los diferentes públicos de interés.. Es una estrategia para crear confianza y credibilidad entre sus públicos, mantener o proteger la imagen de la entidad, sus productos, y crear una conciencia favorable hacia los mismos.

**Imagen institucional.** Perfección mental que tenemos de una empresa, organización o entidad, se construye, entre otros factores diversos, a partir de los elementos de la identidad corporativa -visibles o no- que dimanen de la Organización.



**Diseño de la estrategia de comunicación de la Escuela de Hotelería y Turismo "Perla del Sur".**

**Autoimagen.** Es cómo aceptan, comprenden y posicionan los clientes internos (trabajadores) el proceso situacional de la empresa, su evolución histórica, el proyecto empresarial actual, las políticas corporativas, la situación de la institución en el sector, las orientaciones estructurales, sus puntos fuertes y débiles. Se destaca cómo perciben la evolución cultural, sus valores, el clima interno, la seguridad, los niveles de satisfacción, la eficacia de la comunicación interna

**Imagen Pública.** Reflejo de la entidad o empresa que tienen los diferentes públicos.

## Conclusiones

Al finalizar el estudio realizado en la Escuela de Hotelería y Turismo “Perla del Sur” se concluye:

1. Para el logro de una adecuada comunicación en la Escuela de Hotelería y Turismo “Perla del Sur” Cienfuegos fue necesario un análisis de sus públicos internos y externos, dada la importancia que ellos tienen para la ejecución de los objetivos de trabajo. y los procesos comunicativos.
2. La Institución cuenta con un Manual de comunicación a nivel de Formatur, lo que no quiere decir que no se comunique con sus públicos, ni tampoco que no se realicen acciones comunicativas, no existe una estrategia que incorpore las diversas áreas en función de mensajes integrales y coherentes.
3. Están identificadas y se conocen las necesidades de los trabajadores a modo general, un clima favorable al igual que el grado de satisfacción de sus los públicos externo e interno.
4. Se obtuvo un diagnóstico objetivo y se destacan fortalezas y oportunidades comunicativas lo que contribuyó a la elaboración de una estrategia de comunicación para fortalecer el vínculo de la Escuela de Hotelería y Turismo “Perla del Sur”, y las demás instituciones del sector.
5. Las principales dificultades están centradas en: Insuficientes habilidades comunicacionales tanto entre los directivos de las instituciones del turismo como entre los trabajadores de la EHT ya que existe una carencia de retroalimentación y subutilización de canales.
6. La propuesta de estrategia de comunicación, se sustentó en metodología actualizada y se siguió una línea: caracterización de la EHT, diagnóstico de sus públicos, determinación de las necesidades, elaboración de los objetivos a los cuales va dirigida la estrategia, tanto a los públicos internos como a los externos y plan de acciones para cada tipo de público.
7. La estrategia se confeccionó a partir de la tipología de una gestión comunicativa. Las formas de evaluación serán a partir del reconocimiento del colectivo de trabajadores como actores principales del plan, tanto para su diseño, organización, implementación y evaluación lo que garantiza su pertinencia.



## RECOMENDACIONES

- Discutir los resultados de la presente investigación en el consejo de dirección de la EHT “Pela del Sur”, con el objetivo de que los miembros del mismo conozcan los elementos positivos y negativos de la estrategia y actúen en consecuencia aplicándolos e incorporándolos a su gestión cotidiana.
- Implementar la estrategia en la EHT Pela del Sur para el conocimiento y divulgación de las acciones trazadas en la misma.
- Otorgarle seguimiento y control a la Estrategia de Comunicación propuesta.
- Evaluar el impacto de la implementación de la estrategia de comunicación de la EHT Pela del Sur en Cienfuegos.



## Bibliografía

- Arellano, E. C. (17 de 5 de 2011). <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos.html>. Recuperado el 17 de Mayo de 2011, de Estrategia de Comunicación como un principio de integración / interacción dentro de las organizaciones: La estrategia de comunicacion
- Autores, C. d. (2006). *Comunicología. Temas actuales*. Cuba, La Habana: Felix Varela.
- Autores, C. d. (2005). *Selección de lecturas de metodología, métodos y técnicas de investigación Social*. La Habana: Felix Varela.
- Balart, F. C. (2002). *Cuba: Amanecer del tercer milenio*. Madrid, Habana: 2002.
- Brito, A. (2009). Analisis del Clima Organizacional de la EHT "Perla del Sur". Tesis de Licenciatura. Universidad de Cienfuegos.
- Bruno, D. (2008). *El diagnóstico de comunicación*. Buenos Aires. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata.
- Caceres, J. G. (1994). *Técnicas de investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación*. Mexico: Pearson.
- Caño, E. (2008). *La Comunicación y la empresa actual*. Bogota, Colombia: Getafe.
- Carbone, A. (2007). *Sociedad, Comunicación Empresarial en la modernidad*. Barcelona, España: Paidós.
- Castellano, L. F. (2008). *Estudio de la Comunicación Institucional de Herber Biotec SA con sus públicos externos*. Cuba, La Habana.
- Castro, V. G. (1995). *Profesion: Comunicador*. Ciudad de La Habana: Pablo de la Torriente Brau.
- Collado, C. F. (1997). *La Comunicación en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de servicios*. Madrid: Ciencias Sociales.
- Costa, J. (s.f.). <http://www.razon y palabra.org.mx/ anteriores/n34/icosta.htm>. Recuperado el 2 de 2012, de Creacion de la imagen corporativa: El paradigma del siglo XXI.
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: Crujía.
- Costa, J. (2003). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona, España: Paidós.
- Cuba. (2011). *Resolución 60 Normas del sistema de control interno*. La Habana.



- Cuba, A. d. (2003). *Comunicación y Grupos. Selección de lecturas*. La Habana: C.I.E Graciela Bustillo.
- Del Sol, M. (2011). EHT. *Sistema de Gestión de Inteligencia Organizacional para la EHT "Perla del Sur"*. Tesis de Maestría. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de Matanzas
- Díaz, M. R. (2006). *Estrategia para el perfeccionamiento de la Comunicación Organizacional en la escuela de hotelería y turismo Trinidad*. Cuba, La Habana: Tesis en opción de título de Master en Marketing.
- Egido, D. (s.f.). [http://www.ull.es/publicaciones/latina.Argentina\\_2000/Egidos.html](http://www.ull.es/publicaciones/latina.Argentina_2000/Egidos.html). Recuperado el 8 de Marzo de 2011, de Comunicación en instituciones y organizaciones: Una aproximación teórico analítica a su diversidad conceptual.
- F.Alonso. (2005). *Dimensión social en la empresa. esencia de las nuevas formas organizativas*. La Habana: Ciencias Sociales.
- F.Alonso. (2001). *Perfeccionamiento empresarial. Realidades y retos*. Cuba. Habana: Ciencias Sociales .
- Goldhaber, G. (2000). *Comunicación organizacional*. Cuba, La Habana: Pablo de la Torriente Brau.
- Gómez, D. e. (2005). *La Comunicación Organizacional en la integración continua: Un modelo analítico*. La Habana, Cuba: Universidad de la Habana.
- González, L. H. (2004). *Casa de las Américas, Relación entre sus públicos. Tesis de Licenciatura, facultad de Comunicación*. La Habana, Cuba: Universidad de La Habana.
- Habana, U. d. (s.f.). <http://www.uh.cu>. Recuperado el Diciembre de 2011
- Horta, M. (2004). *La Estrategia Comunicativa en el contexto actual. Globalización*. Madrid, España: Galindo.
- Kahn, D. K. (1986). *Psicología Social de las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Kaplun, G. (2007). *Cuatro ideas Obvias para democratizar la comunicación*. Lima, Uruguay: Bella Costa.
- Katz. (1986). *Psicología Social de las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Manucci, M. (2006). *Comunicación, incertidumbre y liderazgo. Una herramienta para diseñar el futuro en la incertidumbre del presente*. Lima, Peru: Hoy.
- Marquez, G. G. (25 de Marzo de 1195). "Los grandes ausentes" La ética y la práctica en la formación periodística. *Diario Universal*, pág. 1.



- Medina, H. S. (2005). *Coordenadas Cubanas para un fenómeno complejo: Fundamento para un enfoque teórico metodológico de la investigación de la Comunicación Organizacional*. Cuba, La Habana: Tesis de opción de grado científico de Doctor en Ciencias de la Comunicación.
- Medina, H. S. (2005). *Introducción a la teoría y la investigación en comunicación*. La Habana, Cuba: Felix Varela.
- Mendez, D. P. (2007). *Estrategia de Comunicación. Dirección de Televisión Universitaria de la Universidad de las Ciencias Informáticas*. Cuba, La Habana: tesis de Licenciatura en Comunicación Social.
- Muriel, Rota. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de las relaciones públicas*. Ecuador: Andina.
- Nocedo, Y. (2009). *Hablemos de comunicación*. La Habana, Cuba: Logos.
- Nosnik. (1995). *Comunicación y Gestión Organizacional*. Colombia, Universidad Autónoma de Bucaramanga: Abraham.
- Orozco, G. (2008). Televisión, audiencia y educación. *Revista Iberoamericana de Educación*, No. 27, 155-175.
- Pérez, G. (2007). *Animación Sociocultural I; fundamentos y problemas*. Madrid, UNED.
- Porte, J. M. (2005). *Introducción a la Comunicación Institucional*. Santa Cruz: Pontificia Università Della Santa Croce.
- Prieto, D. (2008). *La comunicación en la educación*. Buenos Aires, Ediciones CICCUS-La Crujia.
- Rivero, M. (2003). *Curso básico de mercadotecnia, en el Instituto de Comercio Exterior*. La Habana, Cuba.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. Séptima edición.
- Rodríguez, G. (2007). *Diseño de Comunicación y Publicidad*. Madrid, España: Getafe.
- Rodríguez, G. (2002). *Metodología de la Investigación cualitativa*. Santiago de Cuba, Cuba: PROGRAG.
- Rodríguez, I. T. (2005). *La Comunicación de la Ciencia y la Tecnología, una visión Universitaria*. La Habana: Pablo de la Torriente.
- Saladriga, H. (2005). *Introducción a la teoría y la investigación en comunicación*. Cuba, La Habana: Felix Varela.



- Sampieri, R. H. (2005). *Metodología de la investigación I y II*. Cuba, La Habana: Pablo de la Torriente Brau.
- Serrano, M. M. (2002). *Teoría de la comunicación y análisis de la referencia*. Cuba, La Habana: Pablo de la Torriente Brau.
- Serrate, A. d. (2002). " *La cultura organizacional una variable clave para el procesos de cambio. La Planeación Estratégica del CIGET Matanzas*. La habana: Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana.
- Silla, J. m. (2004). *Psicología de la Organización*. La Habana, Cuba: Felix Varela.
- Trelles, I. (2001). *Comunicación Organizacional*. La Habana: Felix Varela.
- Trelles, I. (2004). *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*. Cuba, La Habana: Felix Varela.
- Trelles, I. (2000, La Habana). Comunicación Organizacional: La importancia de su aplicación en Cuba. *Revista Espacio # 3*, 25-28.
- Trelles, I. (2001, La Habana). Comunicación y cultura organizacional: Entramados e interrelaciones. *Espacio*, 38-40 .
- Trelles, I. (2002). *Tesis en opcion al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación: Bases teórico- metodológicas para una propuesta de modelo de Gestion de Comunicación en Organizaciones*. La Habana, Cuba: Universidad de La Habana.
- Vera, L. (2003). *La planeación estrategica en comunicación*. Cuba, La Habana: Felix Varela.
- Viera, L. L. (2007). *Comunicación Social*. La Habana, Cuba: Ecimed.
- Zulueta, Y. P. (2009). *Diagnóstico de los procesos de Comunicación Interna del centro de Informacion a la Prensa y plan de Comunicación Intrena para el periodo Junio 2009 Julio 2010*. Habana, Facultad de Ciencias de la Comunicación: tessi.

## **Anexo No.1 Encuesta clima laboral**

Estimado(a) compañero(a):

Se está haciendo un estudio del clima laboral en cada escuela del sistema. Para ello necesitamos que respondas sinceramente esta encuesta. Circula el número de la respuesta que consideres adecuada. Puedes circular varias respuestas si lo estimas conveniente.

Muchas gracias,

1.- ¿Cómo percibes la atmósfera laboral en la escuela? (**Atmosfera Laboral, Comunicación**)

1. Tensa en ocasiones.
2. La atmosfera laboral es buena. Los trabajadores se preocupan por realizar su trabajo con calidad.
3. Tensa.
4. Generalmente la atmosfera es aceptable, aunque por momentos se torna difícil.
5. Existen graves problemas de comunicación entre jefes y subordinados.
6. No es la mejor.
7. Existen problemas de comunicación y relación interpersonal.
8. Agradable por lo general.
9. En estos momentos es regular.

2.- ¿Cómo consideras que la directora aprecia tu trabajo? (**Liderazgo de la Dirección**)

1. Pienso que lo considera bueno. De ella he recibido ayuda cuando la he necesitado.
2. Bueno.
3. No sé
4. Los criterios los obtengo por mi jefe que sí aprecia mi trabajo.
5. En mi caso personal pienso que aprecia bien mi trabajo. Siempre que me acerco a ella me ha escuchado y me resuelve el problema si está a su alcance.
6. No lo aprecia.
7. Bueno. Ella sabe apreciar cuando el trabajo está bien hecho.
8. Ella no se preocupa por darme su criterio, no le interesa
9. No tiene buen criterio de mi trabajo.

3.- ¿Qué apoyo le brinda la directora al cumplimiento de tu labor en la escuela. (**Liderazgo de la Dirección**)

1. Materiales .
2. Muy poco.

3. Nos estimula hacer bien las cosas y facilita los recursos que necesitamos siempre que le sea posible.
4. Tanto la directora como mi jefe inmediato apoyan con efectividad mi labor.
5. El apoyo que brinda es adecuado.
6. Satisfactorio.
7. No percibo apoyo por parte de la directora.
8. Ahora es bueno.
9. No tengo el apoyo de la directora. Es mi Jefe de departamento quien me da el apoyo que necesito.

4.- ¿ En qué consisten tus funciones? **(Participación)**

1. Prestar servicios para que el resto de los trabajadores se sientan bien.
2. Tareas de servicios.
3. Hago todo lo que haya que hacer para prestar un buen servicio en la escuela.
4. Me limito a prestar mis servicios cumpliendo con mi contenido de trabajo.
5. Prestar todo el apoyo que necesite la escuela para cumplir con su misión.
6. Tareas administrativas.
7. Mi función es cumplir con mi contenido de trabajo, nada más.
8. Mis funciones conciernen a todo lo que necesite la escuela.
9. Apoyar con mi trabajo a la escuela en todo.

5.- ¿Qué ideas o sugerencias has aportado para mejorar el funcionamiento de la escuela? **(Participación)**

1. Ninguna
2. Serían muchas para mencionarlas en este momento
3. Algunas, pero no se han tenido en cuenta.
4. He aportado ideas, unas se han tenido en cuenta, otras no han sido aceptadas
5. Muchas ideas he aportado y se han tenido en cuenta la mayoría de las veces.
6. Son muy pocas las ideas o sugerencias que he aportado.
7. Las relacionadas con mi trabajo.
8. De todo tipo relacionadas con mis funciones.
9. Muy pocas.

6.- ¿De qué manera expresas tus ideas, opiniones o comentarios de la escuela? **(Participación, Comunicación)**

1. En las reuniones de mi área o departamento.
2. Directamente con la Directora, mi jefe o Secretario del sindicato.
3. Sinceramente y en el marco apropiado.

4. En las reuniones y conversaciones informales.
5. No las expreso.
6. Expreso mis ideas cara a cara con mis compañeros.
7. En el momento y lugar que considere más oportuno para mí.
8. En los matutinos por la calidad, en asamblea de afiliados .
9. Utilizo las diferentes vías que existen en la escuela para expresar nuestras opiniones.

7.- ¿Se te reconoce tu labor en la escuela? (**Reconocimiento**)

1. Siempre se me ha reconocido.
2. Solo moralmente
3. Sí, estoy satisfecho(a) con ello.
4. A veces
5. Moral, pero no materialmente
6. En ocasiones, pero considero que se puede mejorar.
7. En la escuela no se reconoce el trabajo de las personas.
8. A mí no, aunque a otros sí se les reconoce.
9. Puedo decir que se me reconoce mi labor, aunque se pudiera utilizar otras formas para ello.

8.- Te sientes orgulloso(a) de pertenecer a la EHT “Perla del Sur”? (**Sentido de Pertenencia**)

1. Antes sí, ahora no.
2. Sí, me siento bien aquí
3. Todo lo contrario, solo estoy aquí porque me conviene en estos momentos.
4. Me siento muy orgulloso(a) por lo que representa la escuela para el MINTUR.
5. Me es indiferente.
6. Generalmente sí.
7. No, somos una herramienta inútil del MINTUR.
8. Ser integrante de su claustro docente me hace sentir orgulloso(a).
9. Sí, me siento muy realizado(a) en mi escuela.

9.- ¿Qué tipo de responsabilidad sientes con la escuela? (**Sentido de Pertenencia**)

1. Total. Es mi trabajo y me gusta cumplir. Soy disciplinada.
2. Gran responsabilidad debido a la labor que realizamos.
3. Ninguna.
4. La que me corresponde como trabajador del centro.
5. Moral, de que las cosas salgan bien en la escuela, de que avance.
6. Un alto compromiso.
7. No me siento comprometido pues la escuela no hace nada por mí.

8. Es como si fuera mi segunda casa.
9. Me siento responsable de su cuidado, de su prestigio, de ayudar a que cada día sea mejor.

10.- ¿Por qué permaneces en la escuela? (**Sentido de Pertenencia, Atmosfera laboral**)

1. Porque me gusta mi trabajo.
2. Por las condiciones de trabajo.
3. Porque no tengo otro lugar mejor para trabajar.
4. Por mis compañeros de trabajo.
5. Debido al salario que percibo.
6. En espera de encontrar algo mejor.
7. No sé.
8. En la escuela se me reconoce mi trabajo.
9. Porque me siento como en mi casa.

## **Anexo No. 10**

### **Guía de Observación**

Lugar:

Fecha:

Duración:

Dimensión:

Indicadores: Aprehensión en el público interno de la actividad docente desarrollada por la EHT Perla del Sur

Institucionales; Calidad del proceso docente.

#### **Observar:**

Como los miembros del grupo dan inicio a la asesoría en la entidad.

Barreras en la comunicación que afectan la actividad

Ruidos internos y externos.

Planificación de las acciones de la asesoría.

Satisfacción de los trabajadores de las aéreas asesoradas.

Como la institución percibe la actividad de asesoría que realiza la a EHT Perla del Sur

## **Anexo No. 11**

### **Guía de Observación**

Lugar:

Fecha:

Duración:

Dimensión:

Indicadores: Aprehensión en el público interno de la actividad docente desarrollada por la EHT Perla del Sur

Institucionales; Calidad del proceso docente.

#### **Asesoría de calidad**

##### **Observar:**

Como los miembros del grupo dan inicio a la asesoría en la entidad.

Barreras en la comunicación que afectan la actividad

Ruidos internos y externos.

Planificación de las acciones de la asesoría.

Satisfacción de los trabajadores de las aéreas asesoradas.

Como la institución percibe la actividad de asesoría que realiza la a EHT Perla del Sur

**Anexo No. 2.**

**ENCUESTAS PARA CLIENTES INTERNOS**

La presente encuesta persigue conocer sus opiniones acerca de los servicios que ofrece. Agradecemos su respuesta sincera y colaboración.

1. Diga la estructura de la escuela (Organigrama)

---

---

---

---

2. ¿Conoce usted la misión de la escuela? Resúmalas brevemente.

---

---

---

---

3. Dibuje el identificador visual de esta institución.

4. Diga que es lo mejor y lo peor de la escuela.

---

---

---

5. ¿Que imagen tiene usted de la escuela?

Muy favorable \_\_\_\_ Favorable \_\_\_\_ Poco favorable \_\_\_\_ Negativa. \_\_\_\_

6. Cual es el clima laboral que usted percibe en la escuela.

Buena \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Mala. \_\_\_\_

7. Como es la comunicación con su jefe inmediato

Buena \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Mala \_\_\_\_.

8. Se considera parte importante de su colectivo.

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_  
En caso del no. Argumente.

---

---

---

---

9. Marque con una x las vías más comunes por las que recibe sus mensajes de su organización.

- \_\_\_\_. Correo Electrónico.
- \_\_\_\_. Intranet.
- \_\_\_\_. Reunión con mi jefe.
- \_\_\_\_. Murales.
- \_\_\_\_. Matutinos.
- \_\_\_\_. Consejo de dirección.
- \_\_\_\_. Comentarios de otros compañeros.

10. ¿Existen espacios creados para que pueda expresar sus opiniones quejas y sugerencias? Diga cuales.

---

---

---

---

11. ¿Cómo valora usted la comunicación de la escuela con el órgano superior? (Formatur)

Buena \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Mala. \_\_\_\_

12. ¿Qué imagen tiene usted de su órgano superior?

Buena \_\_\_\_ Regular. \_\_\_\_ Malo \_\_\_\_.

13. ¿Conoce los productos y servicios que ofrece la escuela? Mencíónelos.

---

---

---

---

Identifique sus productos estrellas.

---

---

---

14. En que posición se encuentra la escuela con relación a las demás del Sistema Formatu.

- \_\_\_\_. Entre las destacadas
- \_\_\_\_. Cerca de las destacadas
- \_\_\_\_. Lejos de las destacadas.

### **Anexo No. 3.**

#### **Guía de Entrevista Grupal a los Trabajadores de la EHT “Perla del Sur”.**

**Objetivo:** Constatar los criterios y opiniones de los públicos internos sobre la gestión institucional y su comunicación.

Necesitamos de su sinceridad y colaboración para la realización de nuestra investigación sobre la gestión institucional y los procesos de comunicación en la organización

A continuación te ofrecemos algunos criterios para ser valorados por ud.

1. Te muestras interesado en colaborar cuando te solicitan apoyo para una actividad que contribuya al logro de los objetivos del centro.
2. Estimulas los resultados de los programas, tareas y acciones de la institución.
3. Participas en las actividades que se desarrollan en la institución.
4. Te auto superas para que evolucione positivamente tu competencia para el logro de los objetivos del centro.
5. Considera Ud. que los canales de comunicación empleados son los correctos.
6. La comunicación fluye satisfactoriamente por los canales pertinentes.

## **Anexo No. 4**

### **Entrevista**

Estimado Director, con el objetivo de evaluar el Sistema de Comunicación interna y externa en nuestro centro, en el marco de la investigación para la Tesis de Licenciatura en Turismo, sería de mucha utilidad que usted contestara las siguientes preguntas.

1. ¿Es importante para Ud. la Comunicación en Escuela?
2. ¿Cómo define la política de comunicación en la Escuela?
3. ¿Cuáles son los flujos de información más utilizados?
4. ¿Qué función juega la casa matriz en este sentido?
5. Existen mecanismos de retroalimentación de la satisfacción del cliente interno y externo. ¿Cuáles?
6. ¿Están habilitados los espacios de intercambio para escuchar a los trabajadores?

Puede contestar libremente cada interrogante y hacer las observaciones que desees a continuación:

Muchas gracias

## Anexo No. 6.

### 1. Población

La unidad de análisis de esta investigación son todos los empleados de la Sector del turismo en Cienfuegos. El total de la población es de 2056 personas que se distribuyen

**TABLA 1**

#### **POBLACION SECTOR DEL TURISMO EN CIENFUEGOS**

<b>Áreas</b>	<b>Total de trabajadores</b>
Cuadros del sector	130
Área económica	174
Dir. Recursos Humanos	54
Dir. Técnica	32
docentes EHT	20
No docentes EHT	20
trabajadores de servicio	1229
especialistas del sector	220
Seguridad y Protección	177
<b>Total</b>	<b>2056</b>

La población clasificada por empleados que ocupan cargos de directivos y por el resto de los trabajadores (administrativos, docentes y no docentes EHT, económicos, trabajadores de servicio especialistas de4l sector y agentes de seguridad),

## 2. Determinación de la muestra

Se determinó una muestra de tipo probabilística, donde todos los elementos de la población tuvieron una misma probabilidad de ser elegidos. El muestreo fue aleatorio estratificado, dado que la población en estudio se dividió en dos grupos. Un estrato estaba conformado por todos los empleados con cargos de dirección dentro del sector. Esta estratificación de la muestra permitió analizar fases determinadas de los procesos de comunicación que ejecutaban cada uno, por la visión diferente que tienen de las dinámicas comunicacionales debido a los roles laborales que desempeñan.

El tamaño de la muestra del estrato formado por los directivos de la empresa se decidió hacerlo igual al de su población debido al tamaño pequeño de la misma. Por lo tanto el tamaño de esta muestra es de 8 personas y la encuesta será aplicada a cada uno de los directivos. El tamaño de la muestra del estrato correspondiente a los trabajadores se determinó a través de la siguiente fórmula:

Siendo  $N$  el tamaño de la población y  $n$  el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

Donde se define  $n'$  como:

$$n' = \frac{s^2}{\sigma^2}$$

Definiéndose que:

$\sigma^2$  es la varianza de la población.

$\sigma^2 = (se)^2$  determina la varianza poblacional y  $se$  es el error estándar.

$s^2$  es la varianza de la muestra, la cual podrá determinarse en términos de probabilidad como  $s^2 = p(1-p)$

Para esta investigación se estableció un error estándar ( $se$ ) de 0.015 y una probabilidad ( $p$ ) de 0.9 que los datos obtenidos de la muestra se sitúen en un

intervalo de confianza que comprenda el valor de la población (Confiabilidad 90%).

Cálculo del tamaño de la muestra:

$$\sigma^2 = (se)^2 = (0.015)^2 = 0.000225$$

$$s^2 = p(1-p) = 0.9(1-0.9) = 0.09$$

$$n' = s^2 / \sigma^2 = 0.09 / 0.000225 = 400$$

$$n = n' / (1 + n' / N) = 400 / (1 + 400/508) = 224 \text{ personas}$$

El tamaño de la muestra del estrato de los trabajadores es de 2056 personas. La Tabla 2 ilustra un resumen de los tamaños muestrales.

**TABLA 2**  
**TAMAÑO DE LAS MUESTRAS**

Cargos	Total Población	Tamaño Muestra
<b>Cuadros</b>	130	8
<b>Trabajadores</b>	1926	?
<b>Total</b>	<b>2056</b>	<b>?</b>

La Tabla 4 se presenta el tamaño de la muestra para cada área o departamento, calculada en la misma proporción o relación que existe entre el tamaño de la muestra y la población:  $208/433 = 0.48$  (44%).

### 3. Selección de los elementos de la muestra

La selección de las personas que conforman cada muestra según los tamaños mostrados en la Tabla 3, se efectuó aleatoriamente asegurando que cada elemento tuviera la misma probabilidad de ser elegido. El procedimiento de selección fue el de la tómbola, utilizando la lista de todos los trabajadores por cada una de las áreas o direcciones del sector del turismo de Cienfuegos.

**TABLA 3**  
**DISTRIBUCION DEL TAMAÑO DE LAS MUESTRAS**

Áreas	Estrato trabajadores	Tamaño Muestra
Cuadros del sector	130	21
Area económica	174	28
Dir. Recursos Humanos	54	9
Dir. Técnica	32	5
docentes EHT	20	18
No docentes EHT	20	15
trabajadores de servicio	1229	173
especialistas del sector	220	36
Seguridad y Protección	177	29
<b>Total</b>	<b>2056</b>	<b>334</b>

## Anexo No. 7

### ENCUESTA PARA CLIENTES EXTERNOS.

Datos Generales:

Sexo: F M

Nivel Escolar: Universitario Medio Superior  
Cuadro Reserva Ejecutivo

La presente encuesta persigue conocer sus opiniones acerca de los servicios que ofrece EHT Perla del Sur Cienfuegos. Agradecemos su colaboración y respuesta sincera.

1- Califique el nivel de satisfacción con el servicio prestado por la EHT

Muy Satisfecho Satisfecho Medianamente Satisfecho

2- La atención recibida fue:

Excelente Muy Bien Bien

3- La agilidad en dar respuesta a su solicitud fue:

Excelente Muy Bien Bien

4- Respecto a la cordialidad, amabilidad y respeto fue:

Excelente Muy Bien Bien

5- Ética -Rectitud y Transparencia:

Excelente Muy Bien Bien

6- La asesoría en la solución de los problemas de las entidades fue:

Excelente Muy Bien Bien Regular

7. El interés por satisfacer las necesidades de los clientes lo considera de:

Excelente Muy Bien Bien

8. En cuanto a la calidad del servicio en lo relacionado al uso de la Web y el centro de información científica técnica con respecto al acceso a la página Web que mantiene informados a todos los usuarios

Excelente Muy Bien Bien Regular Mal

9. Siente confianza de la información que recibe de la Escuela.

Excelente Muy Bien Bien Regular Mal

10. Como Ud percibe el nivel de comunicación en la EHT.

Abierta Cerrada

11. Vías más utilizadas como canales de comunicación

\_\_\_\_\_ Capacitador de la empresa.  
\_\_\_\_\_ Correo electrónico.  
\_\_\_\_\_ Gestiones Personales.  
\_\_\_\_\_ Otras vías.

**Anexo No. 8**

**Guía de Observación**

Lugar: EHT Aula

Fecha: Abril

Duración: Turno de clase Variable: Gestión de la Comunicación.

Dimensión: Cultura Organizacional.

Indicadores: Aprehensión en el público interno de la actividad docente desarrollada por la EHT Perla del Sur

Institucionales; Calidad del proceso docente.

**Proceso Docente:**

Principales amenazas que afectan el proceso docente educativo:

Existen ( ) No existen ( )

Inestabilidad en el claustro .....

Dificultades en la planificación de las comunicaciones internas.....

Principales fortalezas proceso docente educativo:

Existen ( ) No existen ( )

**Satisfacción como estudiante:**

La perciben.....

No la perciben.....

Si la perciben:

Calidad en la actividad docente.....

Puntualidad.....

Fidelidad en tareas orientadas .....

## Anexo No. 9

### Guía de observación

Lugar----- fecha----- Hora-----

- Existencia de medios tecnológicos
- Estética: Organización, limpieza, elementos identitarios incorporados, confort.
- Tiempo que lo directivos consumen hablando.
- Tiempo que los trabajadores consumen hablando
- Tipo de mensaje de los directivos: De tarea, mantenimiento y humano.
- Tipo de mensaje de los trabajadores y la frecuencia: Para apoyar la organización de las tareas, para replicar y contradecir, para sugerir y enriquecer.
- Permanencia de los trabajadores en el puesto de trabajo
- Disposición a reunirse y cumplir las tareas.
- Disposición de los directivos de las empresas a la hora de entregar la información.