

TRABAJO DE DIPLOMA

**Título: “Hotel La Unión: una propuesta de
Capacitación Organizacional.**

Autor: Yamilka Borges García

**Tutores: Joanne de la C .Cruz García
Helen Ochoa Calvo**

CURSO 2005-2006



Hago constar que la presente investigación fue realizada en la Universidad de Cienfuegos como parte de la culminación de los estudios en la especialidad de Lic. En Estudios Socioculturales, autorizando que la misma sea utilizada por la institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en evento ni publicada, sin la aprobación de la universidad.

Firma del Autor

Los abajo firmantes certificamos que el trabajo ha sido revisado según acuerdo de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Información científico-técnica

Nombre y apellidos. Firma

Computación.

Nombre y apellidos. Firma.

Firma del tutor.

Firma del tutor.

*“Yo no creo que en aquello que a todos interesa, y es propiedad de todos,
debe intentar prevalecer, ni en lo privado siquiera, la opinión de un solo
hombre.”*

José Martí

A mi esposo por cuidar tantas horas a la personita que más amo en el mundo: mi hijo.

A mis dos tutoras y a las dos personas que más molesté en el proceso de redacción, Omar y Marisela.

A mi madre por asumir la responsabilidad doble de ama de casa.

A mis amigos, Zenaida, Flore, Maikel, Yaque, por la ayuda incondicional prestada.

A todos aquellos que cooperaron conmigo cuando más lo necesité:

Muchísimas Gracias.

A mi padre

A mi hijo, Leo

A mi madre y esposo

Resumen:

El presente trabajo de Diploma titulado “ Hotel La Unión: una propuesta de Capacitación Organizacional”, abarca un recorrido por el surgimiento histórico, evolución y principales exponentes de la comunicación organizacional interna, fundamentándose en la importancia de esta temática como opción ineludible para adoptar un Modelo de Comunicación único e imprescindible para cada proceso que se desarrolla en el interior de la Empresa, permitiendo la consolidación de valores compartidos en la organización, en concordancia con los presupuestos teóricos y prácticos del Perfeccionamiento Empresarial. Asumiendo el Perfeccionamiento Empresarial como un proceso renovador que se implementa actualmente en la Empresa Estatal Cubana, que involucra al hombre como pilar fundamental en la proyección hacia el futuro y para alcanzar la excelencia.

Se abordan las cuestiones medulares que afectan la comunicación organizacional interna, lo que impide el desarrollo de una adecuada cultura organizacional, como contexto particular investigado. Para analizar e interpretar las situaciones y procesos dentro de la institución acerca de la problemática objeto de estudio se optó por una perspectiva metodológica idónea que conllevó a la concreción del objetivo de investigación, y a la creación de una Estrategia de Capacitación Organizacional encaminada a la formación y entrenamiento de los trabajadores y directivos, basado en la necesidad de adoptar y asimilar modelos de comunicación y actuaciones donde primen valores y creencias compartidas. La importancia del trabajo y novedad consiste en la utilidad objetiva de la Propuesta Estratégica, respondiendo a necesidades reales del Hotel “La Unión”, además de tener la posibilidad de ser adaptada a otras organizaciones que presenten el mismo problema investigado. El tema objeto de estudio cubre además fenómenos y procesos recientemente no estudiados desde una perspectiva sociocultural, lo cual lo convierte en un trabajo inédito.

Summary:

This work titled “Hotel La Unión: a proposal of organizational qualification”, covers a route through the historic emergence, evolution and main exponents of the Inter Organizational Communication, founded on the importance of this topic as an only option to adopt a model of communication, unique and indispensable for each of the processes developed inside the Enterprise, to allow the consolidation of shared values in the organization, according to the theoretic and practical reasons for the Managerial Improvement as a transformational process used in the Cuban State Enterprise, which considers the man as the main object, in the future projection and to reach the excellence.

The main question affecting the Inner Organizational Communication are considered, which hinders the development of an adequate Organizational Culture, as a particular investigated context.

To analyse and interpret the situation and processes within the institution about the subject matter, a methodological perspective was selected, to fulfil the objective of investigation, and an strategy of Organizational Qualification to teach and train the workers and managers, based on the necessity to adopt and assimilate models of communication and performances in which values and shared convictions are main elements

The importance and novelty of the work lies on the objectives utility of the Strategic Proposal, answering to the necessities of the Hotel “La Unión”, and besides, to have the possibility to be adapted to any other institution with the same problem. The subject matter covers other phenomena and processes not studied, from a sociocultural perspective, which makes this an unpublished work.

ÍNDICE:

CONTENIDO	PÁG.
Introducción.....	1
CAPÍTULO I. Conceptualización y Fundamentación Teórica	
1. La Comunicación Organizacional Interna y la Cultura Organizacional.....	6
1.1 La comunicación. Antecedentes del término y perspectiva actual.....	6
1.1.2 El proceso de comunicación en las organizaciones.....	9
1.1.3 La comunicación organizacional, factor imprescindible en la vida empresarial.....	13
1.1.4 La comunicación organizacional interna en la Empresa actual.....	15
1.1.4.1 Canales de comunicación.....	20
1.1.4.2 Flujo de mensajes en las organizaciones.....	21
1.1.4.3. Actores y principales redes de la comunicación interna.....	25
1.1.5 La cultura en las organizaciones.....	27
1.2 La comunicación organizacional y el Perfeccionamiento Empresarial.....	34
1.2.1 El proceso comunicativo y el Perfeccionamiento Empresarial en Cuba.....	34
1.2.2 .La comunicación organizacional interna: una vía de consolidación de la cultura organizacional y del Perfeccionamiento Empresarial.....	38
CAPÍTULO II Fundamentos Epistemológicos y Metodológicos.....	
2 Metodología aplicada a la investigación.....	44
2.1. Epistemología.....	44
2.1.1 Convergencia Metodológica	44
2.2 Diseño Metodológico.	46
2.2.1 Conceptualización de la Unidades de Análisis.	47
2.2.2 Dimensionalización y Operacionalización de las Unidades de Análisis.....	49
2.3. Criterio de Selección Muestral.....	51
2.4.Criterio de Selección de métodos y técnicas empleadas.....	52

2.5 La triangulación de métodos como instrumento de validación y confiabilidad.....	57
---	----

CAPÍTULO III. Análisis e Interpretación de los Resultados.....

3. Análisis e interpretación de los resultados.....	59
3.1. Descripción del escenario.....	59
3.1.1 Elementos históricos que caracterizan al Hotel “La Unión” de la provincia de Cienfuegos.....	59
3.1.2 El Perfeccionamiento Empresarial en el Hotel “La Unión”.Particularidades	64
3.2 Análisis e interpretación de los resultados.....	68
3.3 Estrategia de Capacitación Organizacional.....	84
Conclusiones.....	85
Recomendaciones.....	87
Bibliografía.....	89
Anexos.....	

Introducción:

En la actualidad, la pertinencia de investigar comunicacionalmente a la gran y mediana empresa está absolutamente fuera de toda discusión. No obstante, es un hecho que el desconocimiento o desinterés de su aplicación y estudio en el sector de las pequeñas organizaciones, aún existe.

La comunicación organizacional interna desempeña un papel de primordial importancia en la creación, mantenimiento y cambio en la cultura e identidad corporativa de las organizaciones líderes. El estudio de la misma posee importancia, pues ésta se encuentra en toda actividad empresarial además de ser el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación y organización sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional que se establece en el interior de la misma.

La presente investigación titulada “Hotel La Unión: una propuesta de Capacitación Organizacional”, está respaldada sobre la base de objetivos precisos que validan los presupuestos teóricos antes expuestos. Se encamina científicamente a:

Objetivo General:

- Proponer una Estrategia de Capacitación Organizacional, dirigida a los directivos y trabajadores del Hotel “La Unión”, encaminada a perfeccionar las deficiencias en la comunicación organizacional interna que contribuya al desarrollo de una adecuada cultura organizacional.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar las características de la comunicación organizacional interna para determinar los elementos que imposibilitan una adecuada cultura organizacional en el Hotel “La Unión”.
- Valorar las deficiencias de la comunicación organizacional interna arrojadas por el Diagnóstico, considerando la peculiaridad de la Empresa como entidad en el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

- Determinar los valores y creencias compartidas que caracterizan la cultura organizacional del Hotel “La Unión” para integrar sus expresiones en la estrategia propuesta.

La situación problemática que propone los objetivos anteriormente declarados consiste en:

Problema Científico:

¿Cómo propiciar una adecuada comunicación organizacional interna para lograr una cultura organizacional en correspondencia con los objetivos propuestos en la política de Perfeccionamiento Empresarial en el Hotel “La Unión”?

La comunicación organizacional interna, es esencial para la integración de las funciones y objetivos empresariales. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico. Esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional. Ciertamente, sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta.

En la mediada que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional y la comunicación organizacional interna.

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno. Las organizaciones son como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, pero una y otra tienen un carácter especial que va más allá de los simples rasgos estructurales.

Esta temática se corresponde en la realidad económica de Cuba con la nueva renovación que lleva a cabo el Sistema Empresarial Cubano denominado Perfeccionamiento Empresarial

El trabajo está estructurado de forma tal que en el Capítulo 1 o Marco Teórico Investigativo, se conceptualiza el término de comunicación y se hace un análisis de los

antecedentes del término. Luego se construye un epígrafe destinado a la conceptualización de la comunicación en las organizaciones y posteriormente se conceptualiza la comunicación organizacional interna donde se asumen conceptos generalmente de Carlos Fernández Collado e Irene Rodríguez Trelles, además de analizar ciertos factores y procesos de vital importancia para la comunicación organizacional interna como los canales y el flujo comunicativo en el interior de la Empresa.

Se analiza el término de cultura organizacional, considerando su importancia en las organizaciones para la conformación de valores y creencias que se comparten y transmiten mediante el proceso de interacción entre sus miembros y el entorno.

Se analiza la relación indispensable que se establece entre la comunicación organizacional interna, cultura organizacional y el Perfeccionamiento Empresarial, proceso en el cual se encuentra inmerso el universo a estudiar. Asumiendo el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial como un proceso de cambio organizacional, y el más profundo acometido en los últimos años en nuestro país, el cual busca respuestas que se ajusten más a sus condiciones concretas y para ello requiere de enfoques avanzados y reales, partiendo de que el impacto de este cambio en la cultura organizacional será notable en la medida que se logren cambiar los modos de actuar tanto de dirigentes como de trabajadores, enfrentando el proceso participativo más importante de la actualidad empresarial, logrado eficazmente mediante una adecuada comunicación organizacional interna asumida por todos los miembros de la organización.

El Capítulo 2 o Fundamentación Metodológica de la Investigación comienza con la exposición de los fundamentos epistemológicos que sustentan la misma.

Se abordan los argumentos que conllevan a entender y demostrar porque se sigue una perspectiva metodológica determinada y se declaran los objetivos generales, específicos y la problemática de investigación. Seguidamente se conceptualizan las siguientes Unidades de Análisis: Estrategia de Capacitación Organizacional, cultura organizacional, comunicación organizacional interna y Política de Perfeccionamiento Empresarial, además de operacionalizar las mismas.

Se precisa el carácter interventivo en tanto propone una alternativa de intervención para superar las limitantes detectadas, así como la definición de los criterios que influyeron en la selección de las diferentes estrategias de recogida de

información donde se incluyen la observación, la entrevista en profundidad, el análisis de documentos y el cuestionario. Se expone además la selección de la muestra, y la triangulación de métodos como instrumento de validación y confiabilidad.

El Capítulo 3 o Análisis e Interpretación de los resultados centra su objetivo en proporcionar un compendio interpretativo y triangulado de los elementos que facilitaron el trabajo investigativo. Este capítulo concluye con la elaboración de los objetivos y estructura de la Estrategia de Capacitación Organizacional.

La bibliografía consultada es variada y está integrada generalmente por autores latinoamericanos y cubanos, esto se debe a que la comunicación organizacional interna y la cultura organizacional constituyen una mirada contemporánea para el mundo y sobre todo para los países menos desarrollados. El Perfeccionamiento Empresarial a pesar de ser un proceso joven cuenta con algunas investigaciones que lo abordan desde la perspectiva de marketing o psicológica y no sociocultural, lo que constituye lo novedoso del trabajo.

Entre los títulos que más han aportado a la investigación se puede mencionar a: Carlos Fernández Collado con su trabajo “La comunicación en las organizaciones”, Antonio Lucas Marín, con “La comunicación interna: estabilidad y crecimiento”. Tomado de: Irene Trelles Rodríguez una de las autoras que más ha hecho énfasis en la compilación de bibliografía relevante sobre estas temáticas, Armando Pérez Betancourt y Carlos Díaz Lorca. “Lo que todo empresario cubano debe conocer”, además de otros textos referidos al Proceso de Perfeccionamiento Empresarial Cubano Carlos Lage con “El desafío económico de Cuba”.

Se analiza la comunicación organizacional interna desde una perspectiva general, asumiendo que hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros.

Dada la coyuntura económica, política y social actual a nivel mundial, se ha generalizado la necesidad de contar con organizaciones eficientes y eficaces, teniendo en cuenta que la gestión del desempeño es un asunto complejo que requiere tratarse de forma integral desde perspectivas que consideren la mayor cantidad de los factores que inciden sobre el mismo.

1. La Comunicación Organizacional Interna y la Cultura Organizacional.

1.1 Comunicación. Antecedentes del término y perspectiva actual.

La comunicación es una condición imprescindible para la existencia del hombre y constituye a su vez uno de los más importantes procesos para su desarrollo social. La misma irradia la necesidad objetiva de los seres humanos de agrupación y cooperación mutua.

La comunicación surge paralelamente con el inicio mismo de la humanidad, como el proceso de intercambio de mensajes comprendidos de forma simbólica, o sea, surge desde que el ser humano se enfrenta al proceso de transformación de la naturaleza para obtener los elementos indispensables para su sostenimiento.

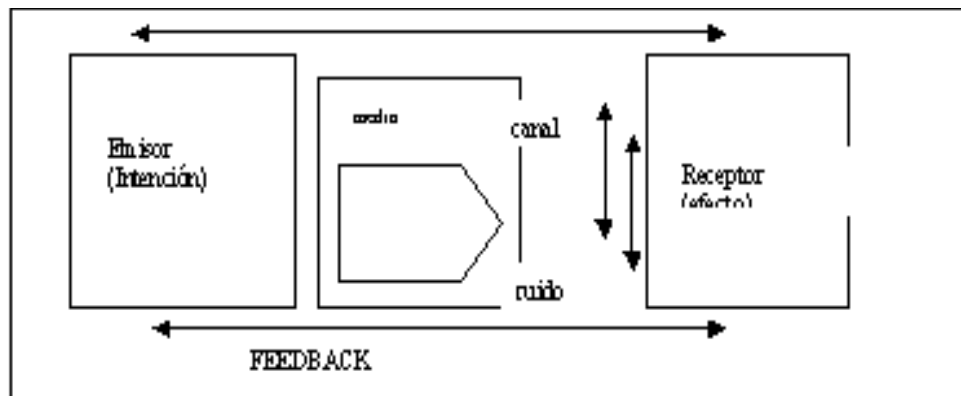
Marx y Engels mostraron que “(...) el comienzo de la misma fue inseparable del desarrollo de la conciencia laboral”¹ Es obvio por tanto que desde sus etapas más tempranas, el desarrollo de la sociedad se vio necesariamente acompañada por el perfeccionamiento de los medios de comunicación, siendo por tanto el mismo un proceso dialéctico que ha tenido que ir desarrollándose a la vez que se han fomentado y desarrollado los procesos productivos del hombre.

Solía utilizarse al hablar de comunicación el esquema rígido de *EMISOR(emite la información) – MENSAJE – RECEPTOR(recibe la información)* donde el emisor ejercía una imposición o influencia impositiva, hacia el receptor, lo que no se encuentra comprendido dentro de los principales objetivos que persigue la misma.

Shannon-Wiener a finales de los años 40 dio a conocer un importante concepto de comunicación, el cual marcó un punto de partida para que diversos autores polemizaran al respecto, pues rompió con todos los esquemas antes

¹ Marx, Carlos. La Ideología Alemana. -- La Habana: Ed. R, (199?).—p.31.

propuestos, al enunciar la aparición del proceso denominado retroalimentación, como lo muestra el esquema siguiente:



Berelson y Steiner conceptualizaron el proceso comunicativo como: la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., mediante el empleo de signos y palabras.²

“La comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social”.³

Para Pasquali el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia. Luego de un gran esfuerzo de abstracción definitoria concluye considerando a la comunicación como:

"La relación comunitaria humana, consiste en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre".⁴

Los seres humanos rechazan la idea de seguir siendo receptores pasivos: Sienten la necesidad y exigen el derecho de participar, de ser actores y

² Berelson. El proceso comunicativo. Tomado

De: <http://www.Monografías.com/trabajos6/nute/nute.shtml>, 23 de febrero de 2006.

³ Pasquali, Gagliardi. Creation and Change of Organizational Culture a conceptual framework. —Suecia: [s.n.], 1984. —p.66.

⁴ Ibidem, p.75.

protagonistas. Para ello es necesario saber escuchar, pero también ser escuchados.

Diversos autores definen la comunicación como el acto de transmitir una información, es importante discernir entre comunicación e información. Ricardo Nosedá presenta las principales diferencias entre las mismas:

- Comunicación es el proceso por el cual un individuo entra en cooperación mental e intercambio con otro hasta que ambos alcancen una conciencia común.

- La información por el contrario es la transmisión unilateral del mensaje de un emisor a un receptor, es decir, de una persona que ofrece la información a una que la recibe.

La información ha sido agotada, divorciada y hasta confundida con el término comunicación, utilizándose con elevada frecuencia en los diferentes sectores empresariales por citar un ejemplo como aparece a continuación:

El jefe hacia sus subordinados

El empresario hacia sus trabajadores y así sucesivamente

Con ayuda de la comunicación tiene lugar la organización de la interacción adecuada de las personas en el transcurso de la actividad conjunta de la transmisión de experiencia, de los hábitos de vida, la aparición y satisfacción de necesidades espirituales.

Se trata entonces de reelaborar el concepto donde se determine verdaderamente cuándo nos encontramos en presencia de una comunicación eficaz y eficiente:

Ello sucede siempre que exista una fuente emisora que influya al receptor, mediante la transmisión de señales, con un intercambio de ideas, sentimientos, conocimientos, y donde prevalezca la interacción, reciprocidad o retroalimentación entre el receptor y el emisor, como condición indispensable.

Sigue habiendo un emisor, amo de la comunicación, que envía un mensaje a un receptor, el cual, continúa reducido a un papel secundario, pero ahora aparece una respuesta o reacción del receptor, denominada retroalimentación o, en inglés, feedback, la cual es recogida por el emisor.

El modelo se percibe, un tanto más equitativo y participativo, ya que, se le otorga al receptor la posibilidad de reaccionar ante el mensaje recibido y tener así alguna influencia, o peso en la comunicación.

1.1.2 El proceso de comunicación en las organizaciones.

La comunicación es el fluido vital de una organización. Es un elemento indispensable para el funcionamiento de la misma. Si de alguna forma se pudieran eliminar los flujos de comunicación de una organización, por supuesto no tendríamos la misma. La comunicación penetra a todas las actividades de una empresa, representa una importante herramienta de trabajo, con la cual los individuos entienden su papel en la misma, e integra las subunidades organizacionales. La comunicación proporciona un medio para tomar y ejecutar decisiones, para obtener retroacción y para corregir los objetivos organizacionales y los procedimientos según la situación lo demande.

Comunicación organizacional es “proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados”⁵

Según Gary Kreps, la comunicación organizacional es el proceso por el cual los miembros recogen información conveniente acerca de su organización y los cambios que ocurren en su interior. A su vez para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es la esencia, alma y fuerza dominante dentro de una organización.

Sobre el concepto e importancia de la comunicación en organizaciones, resulta tan revelador como trascendente el pensamiento de Carlos Marx en La Ideología Clásica Alemana cuando afirma:

“ La conciencia de la necesidad de entablar relaciones con los individuos circundantes es el comienzo de la conciencia de que el hombre vive, en

⁵Jablin, F. Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective: Edit Sage. —[s.l.]: Edit Sage, 1998. —p.105.

general, dentro de una sociedad, el lenguaje nace, como la conciencia, de la necesidad, de los apremios del intercambio con los demás hombres. La conciencia por tanto, es ya de antemano un producto social, y lo seguirá siendo mientras existan seres humanos”.⁶

Es decir, vinculada al surgimiento de la conciencia de ser social, se encuentra la necesidad de relacionarse con los demás, vale decir de comunicarse. De la necesidad del intercambio de unos hombres con otros, es decir de la comunicación, nace la conciencia, la que por tanto tiene carácter de producto social y se vincula con la existencia de la misma especie.

Si bien el fundador del marxismo no identifica a la comunicación con la denominación que usamos hoy, es el fenómeno comunicacional al que alude como elemento indisolublemente ligado a la existencia del hombre como ser social, y esa comunicación se produce en agrupaciones de hombres, en colectivos y sociedades.

Su nombre indica que este nivel se refiere a los procesos de comunicación que se dan dentro de una organización o bien una institución. Entiéndase por organización:

Todo tipo de agrupación de personas unidas por interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales o grupos más pequeños, fábricas o cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no.⁷

La comunicación se hace imprescindible en cualquier institución u organización, un perfecto manejo de la misma contribuye a la eficiencia y eficacia de la empresa u organización.

Origen del concepto:

Algunos autores vinculan la comunicación organizacional con el área del intercambio de información como se planteaba en el epígrafe anterior. Para

⁶ Marx, Carlos. La Ideología Alemana. -- La Habana: Ed. R, [199?]. —p.32.

⁷ Trelles Rodríguez, Irene. Comunicación Organizacional. --Ciudad Habana: Editorial Félix Varela, 2001. — p.7.

ellos la comunicación organizacional es “el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización”⁸, o “es el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido”⁹. O partiendo de un concepto más amplio, se hace alusión a todo proceso comunicativo de la organización, tanto interno como externo, formal o informal.

Esta disciplina comienza a manifestarse en la década de los cincuenta, pero no es hasta los años setenta cuando adquiere un corpus independiente en el campo de las ciencias sociales, con la publicación del libro *Communication Within Organizations*, del especialista norteamericano Charles Redding, considerado el padre de la comunicación organizacional.

Su origen se vincula con la tendencia contemporánea a integrar áreas de comunicación que funcionaban de manera inconexa: en primer lugar los grandes campos de acción de la comunicación interna y la externa; y en segundo lugar, lenguajes y técnicas como publicidad, relaciones públicas, comunicación corporativa, entre otras. De campos aislados o acciones independientes, tales áreas pasan a convertirse en elementos integradores de un enfoque sinérgico de comunicación con un saldo positivo para la coherencia del discurso y el logro de mayor eficacia.

Los especialistas norteamericanos se refieren a ella como Comunicación Organizacional, mientras los europeos la denominan Comunicación Institucional. En América Latina se le llama de una u otra manera

La comunicación organizacional como disciplina del campo de las ciencias sociales, centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre éstos y el público externo; fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades.

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes

⁸ Redding, S. Comunicación Organizacional. -- La Habana: Edición Pablo de la Torriente, 2000. --p.33.

⁹ Katz, Daniel . Psicología Social de las Organizaciones. --México: Editorial Félix Varela, 2001. --p.7.

que se mueve entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización. Todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y con mayor rapidez con los objetivos propuestos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.¹⁰

Es mediante la comunicación que se conforman los procesos colectivos de construcción de significados, de orientación hacia la razón de ser una organización, y de búsqueda de sentido de ésta, mediante la interpretación de símbolos que se construyen en la comunicación con otros miembros.

Es por ello que se hace imprescindible abordar la comunicación de manera coherente, estudiarla; planificarla, organizarla, evaluarla, es decir, aplicar los instrumentos científicos necesarios que nos permitan diagnosticar y reelaborar, si es necesario, la comunicación organizacional.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

1.1.3 La Comunicación Organizacional, factor imprescindible en la vida empresarial.

¹⁰ Fernández Collado, Carlos: La comunicación en las organizaciones. -- México: Editorial Trillas, 1997. — p.11.

Cuando se aplica en las organizaciones la comunicación es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin la presencia de la misma.

La influencia comunicativa es determinante para el proceso personal, para la formación y consolidación de los valores humanos, para aprender a determinar y distinguir el bien del mal, lo correcto y lo incorrecto, bases o estatutos de vital importancia para la conformación de valores compartidos en el interior de la empresa.

Resulta evidente que la comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones. Como dice Andrade "Si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también será consustancial a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación".¹¹

Los procesos organizativos requieren, siempre, de procesos comunicativos paralelos. Por eso puede afirmarse que todos los miembros de una organización tienen responsabilidades de comunicación.

Que la comunicación resulte adecuada para el logro de los objetivos de una organización determinada, es entonces, una responsabilidad compartida por todos sus integrantes. O, visto desde otra perspectiva, "dado que los problemas de comunicación pueden ser creados por casi cualquiera de los miembros de la organización, todos deben participar de la responsabilidad de evitar o limitar ese tipo de problemas".¹²

No obstante lo anterior, resultaría ingenuo esperar que todas las necesidades de comunicación de una organización, especialmente si es grande y compleja, pudieran satisfacerse solamente con la colaboración de personas que normalmente están muy ocupadas haciendo su trabajo, cumpliendo con responsabilidades de otra índole, aunque es válido aclarar que la colaboración mutua es imprescindible para la eficacia de este proceso. De ahí la necesidad

¹¹ Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio. Cultura Organizacional. Administración de Recursos Simbólicos y comunicación en organizaciones. --México: Edit Trillas, 1997. —p.107.

¹² Farace, Richard V. Communicating and Organizing. Reading . -- Cambridge: Edit Addison Wesley Publishing Company, 1977. —p.61

de contar con profesionales cuyo que hacer primordial consista en asegurar que los procesos de comunicación sean los apropiados en relación con los objetivos de la organización.

Las organizaciones producto del desarrollo actual constituyen una forma básica de agrupación social, estas constituyen una forma racional de coordinación de un conjunto de personas que intentan alcanzar objetivos comunes, los que se explicitan en la visión y objetivos de la organización en cuestión.

La comunicación en la organización facilita el logro de la unidad de la misma y la coordinación de los esfuerzos para la actividad de los integrantes y es solo que a través de la investigación, se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada.

La comunicación organizacional es esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente encaminado a la motivación, dependen de este tipo de comunicación.

1.1.4 La Comunicación Organizacional Interna en la Empresa Actual

La necesidad de la empresa de comunicarse con los miembros de su organización y gestionar la información que circula de manera interna por la misma ha ido cobrando reconocimiento a lo largo de los años noventa. Este decenio ha servido para transitar de una situación de vaguedad informativa en la empresa a otra muy distinta donde se le asigna a la función de comunicar múltiples objetivos relacionados con la satisfacción de las necesidades de los empleados o con el logro de objetivos finales.

En pocos años se ha elevado la comunicación interna a la categoría de función directiva, se le ha dotado de ubicación física en la empresa y asignado presupuestos y capital humano en la medida en que se han diversificado las funciones asignadas. Sin embargo, la comunicación interna ha existido siempre comentaba Pinillo, y la diferencia radica en la toma de conciencia de su importancia en los últimos años.

El empleado demanda a la empresa una mayor satisfacción en su trabajo y aumentar su nivel de participación dentro de la organización, son objetivos que están estrechamente ligados con la necesidad de sentirse importante.¹³

En este sentido, la comunicación interna es una vía para que las personas, mediante la transparencia en el conocimiento de los temas que les afectan, puedan sentirse más involucradas en sus actuaciones cada día, y aumentar su motivación personal.

Desde otra perspectiva, la de recursos humanos, la comunicación interna satisface las necesidades de la empresa pues contribuye a alcanzar los objetivos finales de la misma. Una adecuada información interna reduce la conflictividad y mejora el ambiente laboral.

Las características del entorno actual en que se desenvuelve la empresa exigen una continua adaptabilidad, así como la flexibilidad suficiente para minimizar los efectos del cambio y maximizar el provecho de las oportunidades que ofrece el entorno. Esa condición de adaptabilidad se ve favorecida en organizaciones en las que cada uno de sus miembros conoce y comprende la dirección de la organización. Éste es uno de los objetivos atribuidos también a la comunicación interna, es decir, saber transmitir con velocidad y claridad tanto la política empresarial como los cambios acontecidos en la misma.

La posibilidad de utilizar la comunicación interna por la empresa como utensilio de gestión que satisfaga la necesidad de difundir sus políticas y su propia identidad, forma parte de las funciones atribuidas a esta nueva función.

¹³ Fernández, Collado, Carlos: La comunicación en las organizaciones. -- México: Editorial Trillas, 1997. -- p.11.

De igual manera, incrementar el grado de compromiso e implicación de los miembros de la organización supone una necesidad inherente a la dirección de la empresa, y cuyo logro condiciona los resultados de la misma.

A través de la comunicación las personas reúnen información acerca de las organizaciones en las que se encuentra participando y de los cambios que están ocurriendo en la misma. La comunicación es un mecanismo para que los individuos se adapten a la organización, y ayuda a la misma a integrarse en su entorno dentro de la sociedad global.

Los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo constituyen la comunicación interna, como se ha expuesto con anterioridad, dirigida a conseguir una estabilidad en la organización con vista a alcanzar los fines propuestos.

Kreps la define como “el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas.”¹⁴

Puede definirse además, concepto bajo el cual se sustenta o fundamenta la investigación como un conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con sus miembros y entre los mismos, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo y con el logro de los objetivos de la organización en que se encuentran inmerso.

El estudio de la comunicación interna centra su principal interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.

La comunicación en las organizaciones tiene una función determinante de reunión de datos para los miembros, proporcionándoles información con sentido, siendo también el vehículo principal a través del cual los miembros de la agrupación pueden ayudar a dirigir cambios en la misma.

¹⁴ Lucas Marín, Antonio. La comunicación interna: estabilidad y crecimiento. --La Habana: Editorial Félix Varela, 2001. —p.43.

Sin comunicación interna, nunca podría existir un buen funcionamiento de la organización, ya que antes de difundir esa información al exterior, hay que conocer, coordinar y canalizar un determinado plan estratégico de comunicación, así como su cultura corporativa.

Existen diferentes formas o maneras en que se puede manifestar la comunicación interna, la misma puede ser formal o informal, ascendente, descendente (vertical) u horizontal.

La comunicación informal, se manifiesta continuamente de diferentes formas, siendo muy concreta en los rumores, que constantemente funcionan en la organización en un flujo incontrolado.

En la organización, se plantea la necesidad de conseguir una combinación adecuada que permita la eficacia en el objetivo propuesta por la misma. Es la combinación lo que se denomina organización formal y tiene el carácter de voluntaria e intencional.

La organización formal se manifiesta en la existencia de una maquinaria administrativa especializada¹⁵, cuya responsabilidad consiste en mantener activa la organización y en coordinar las actividades de sus miembros. En la esencia de la organización siempre se encuentra la ordenación del poder: determinar a unos que mandan y a otros que obedecen, con independencia de las concepciones políticas, económicas y empresariales de los planeadores, habrá por tanto que armonizar el desarrollo de las funciones particulares y procurar el cumplimiento de las generales. La jerarquía de autoridad es continua en la empresa de arriba abajo, es decir desde el director general o manager hasta el último trabajador, considerando el que realiza la labor más sencilla.

La organización jerárquica, facilita una descripción de la comunicación técnica y humana a través de las líneas de autoridad.

¹⁵ Morgan, G. Creative organization theory. Tomado

De: <http://html.rincondelvago.com/liderazgo-y-comunicacion-de-las-organizaciones.html>, el 4 Abril de 2005.

La comunicación por vías formales es fácil en sentido descendente, ya que la comunicación de abajo hacia arriba encuentra siempre dificultades psicológicas que hacen necesaria una institucionalización de la comunicación de retorno, de forma muy similar a la experiencia acumulada en la comunicación de masas.

Este tipo de comunicación permite ver además las vías de ascenso personal, facilitando a los individuos interesados información suficiente sobre el proceso a seguir y los escalones previsibles.

A partir de la organización formal es posible analizar una parte elemental de las formas de comportamiento de la empresa y sobre todo de las relaciones sociales de sus diversos grupos, están enraizados en ella los motivos y la moral del trabajo, tanto como la jerarquía del prestigio social en la empresa.

1.1.4.1 Canales de Comunicación

El canal es el medio a través del cual viaja el mensaje, los mismos pueden ser formales e informales. “Los canales formales de la comunicación interna sirven para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento.”¹⁶

Los canales de comunicación interna se utilizan para suministrar a los trabajadores mensajes con indicaciones y evaluación de los trabajos, para compartir mensajes acerca de la coordinación de actividades laborales entre los miembros de la organización y así llevar retroalimentación de los trabajadores a la gente que ocupa los lugares más altos en la jerarquía de la organización como pudieran ser mensajes que registran quejas o sugerencias de los empleados en las organizaciones de negocios. En conjunto todos estos sistemas de mensajes de comunicación interna les permiten a los miembros una información relacionada con las tareas que les ayuda a realizar importantes actividades y procesos organizativos. Los canales formales de comunicación interna son armas útiles para la dirección, la coordinación y reestructuración de las actividades organizativas dentro de la empresa.

“Estos mensajes ayudan a los miembros a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma (...) tutelan el cumplimiento de las tareas organizativas, dirigiendo las actividades de los miembros de la organización”¹⁷

Existen además diferentes tipos de comunicación interna. La forma más sencilla y clásica de comunicarse es la directa personal, uno frente a otro o como se puede encontrar en la jerga popular cara a cara.

1.1.4.2 Flujo de mensajes en las Organizaciones:

¹⁶ Ibidem, p.49.

¹⁷ Ibidem, p.20.

La comunicación en toda organización, puede influir horizontal y vertical, siendo dividida la dimensión vertical en ascendente y descendente.

La **comunicación horizontal**, se establece entre dos personas de igual jerarquía dentro de la organización. Es importante la atención a los problemas de estatus, de forma que cualquier comunicación en la que, de manera verbal o no, se roce la categoría de los implicados tiene muchísimas posibilidades de ser mal descifrada.

Es por ello que el acompañamiento de buenas relaciones informales con sus correspondientes canales de comunicación es necesario para lograr la eficacia. Otros detalles pueden también imprimir la eficiencia de la comunicación como quién tiene la iniciativa en la misma, la mediación de otra personas en la comunicación como pudiera ser una secretaria, el espacio y el tiempo dedicado, alterando todo ello el sentido de la información.

Lee y Zwerman detallan entre las principales funciones que se le señalan a la comunicación que fluye entre los miembros de la organización que ocupan el mismo status dentro de la empresa a:

- El facilitamiento de la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales con gran efecto a través del desarrollo de acuerdos implícitos.
- Proporciona un medio para compartir información relevante de la organización entre colegas.
- Es un canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos de dirección entre colegas.
- Permite que los colegas se apoyen mutuamente.¹⁸

Adjunto a ello existen algunos problemas adyacentes a la comunicación horizontal, pues muchas veces por problemas de ocupación en el trabajo y otras por el poco tiempo, no se ocupa de la coordinación.

La **comunicación descendente**, dirigida desde la dirección hacia los demás miembros de la organización, siguiendo siempre la línea jerárquica. Como es conocido es mucho más fácil que el subordinado esté a expensas de

¹⁸ Ibidem, p.51.

recibir información del jefe que lo contrario. La comunicación desde la dirección tiende a ser mucho más interesante e importante. Uno de los problemas pudiera ser el exceso de información descendente sin que se haya realizado antes la selección del receptor de la misma.

Las funciones claves de la misma van a ser:

- Enviar diversidad de órdenes a todo lo largo de la jerarquía.
- Proporcionar a los miembros información relacionada con el trabajo que realizan
- Facilitar un resumen del trabajo que se va realizando o se ha ido realizando.
- Preparar a los miembros para que sean capaces de reconocer e interiorizar los objetivos que persigue la organización.

Generalmente existe una abundante comunicación descendente en la empresa, lo que no quiere decir ello que sea eficiente.

En el mayor de los casos diversas organizaciones colman los canales de comunicación descendente, frecuentemente con mensajes sobrecargados, muy técnicos y/o adornados, dando como resultado la confusión y el poco entendimiento o interpretación de lo que se quiso decir. Los superiores tienden a dar órdenes contradictorias, causando confusión y descontento. La comunicación descendente tiende a ser poco clara y concisa, reflejando la falta de consideración de los superiores hacia sus subordinados, con el uso de mensajes repetitivos creando el ambiente de desconfianza a los mismos.

Se tiene también la **comunicación ascendente**, la cual fluye desde los miembros de abajo hacia los de más alto rango. Este tipo de comunicación suele ir cargada de diversas dificultades. Una buena comunicación ascendente sin trastornos debe ir acompañada de una buena planificación, su mantenimiento exige una institucionalización como pueden ser buzones de sugerencias, exigiéndose una filosofía de la dirección participativa.

La comunicación ascendente realiza varias funciones en el interior de la organización como son:

- Proporcionar a los directivos el feedback adecuado acerca de los problemas y asuntos de la organización, imprescindibles a la hora de tomar alguna decisión para dirigir la eficacia.

- Ser un camino primario de retorno informativo para la dirección que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente.
- Aliviar tensiones, al permitir a los miembros de nivel inferior de la organización compartir información relevante con sus superiores.
- Estimula la participación y el compromiso de todos, intensificándose la cohesión en la organización¹⁹.

Los canales de comunicación ascendente se encuentran poco desarrollados en las organizaciones empresariales, lo que provoca problemas en la eficacia de la comunicación. En las empresas mundialmente se hace cada vez mayor la importancia que se le confiere a la comunicación ascendente, pues se hace hincapié en que los individuos que ocupan los niveles más bajos de la jerarquía son los que van a aportar una mayor cantidad de datos para conseguir una adecuada toma de decisiones.

Además de poseer ciertas ventajas provoca algunos problemas

- Riesgo de facilitar el excesivo control por parte de la dirección.
- Provocar la ira del directivo cuando el mensaje no es agradable, es por ello que solo se le comunican los mensajes favorables, provocando el aislamiento de los ejecutivos.
- Poco sentido receptivo por parte de la dirección
- Insuficiencia de canales.²⁰

Para Corman la satisfacción de los empleados depende o crece en la medida en que el estilo de comunicación de la dirección está más concentrado en los empleados y menos en el jefe.

El feedback²¹, es una de las categorías más estudiadas en los años 80, debido a su relación con la satisfacción con el empleado que abre la posibilidad de la comunicación de retorno del inferior, sobre valorando generalmente los directivos el aspecto positivo de los feedback negativos.

Es por ello que resulta la atención que la dirección le debe prestar a la comunicación horizontal y ascendente.

¹⁹ Ibidem, p.52.

²⁰ Ibidem, p.54.

²¹ Dígase feedback o retroalimentación, o sea la respuesta del receptor ante el mensaje emitido por el emisor.

Otro tema de mucha tradición, es el estudio de la comunicación en las redes de trabajo que emergen de manera formal e informal. Los aspectos formales ya han sido valorados con anterioridad. La organización informal ha sido valorada de forma negativa por muchos autores lo que se puede tomar como un rango de importancia para el estudio de la comunicación interna en las organizaciones. El intento positivo concibe la organización informal, a la constituida en las relaciones espontáneas de simpatía, dando lugar a una interrelación natural duradera y efectiva.

Ésta surge de unas relaciones psicológicas y sociales no previstas, sin objetivos concretos, y con una estructura en la que se pueden apreciar normas de conducta y situaciones de poder de las que no hay una plena conciencia individual.

Toda relación social informal tiene como consecuencia los grupos informales y la organización informal.

Muchas son las causas por las que se forman los grupos en una organización, dentro de las mismas se pudiera señalar en primer lugar que tienden a crearse alrededor de las relaciones formales, del mismo modo que como es sabido, las relaciones formales delimitan algunas acciones, lo que da lugar a que los trabajadores busquen opciones o variadas formas de expansión afectiva, como pudieran ser chistes, juegos, conversaciones jocosas entre otras vías paralelas al trabajo en su conjunto.

La organización formal en cambio, se manifiesta en unos planes de actuación que fluyen sobre varios esquemas, sin tener en cuenta las personas, como seres imperfectos, con fallas en ocasiones. Los grupos informales, constituyen un factor de integración, donde se evitan tensiones, disminuye la monotonía, el aburrimiento, donde prima el apoyo, facilita las comunicaciones, creando vías diferentes a las formales. Crea afanosamente las posibilidades de ganar prestigio, proporcionando seguridad extrema entre los trabajadores.

A pesar de lo positivo que resultan los mismos, es válido aclarar que facilitan el descontrol de la comunicación o del mando por parte de la jerarquía y los rumores. Indudablemente la existencia de los grupos informales facilita diversidad de canales de comunicación, por lo que se hace muy fácil y

cotidiano a la vez que las informaciones sean inexactas, imprecisas, lo que es importante por las consecuencias que ello puede traer para la reputación de la empresa y sobre todo para la eficacia de la misma.

1.1.4.3 Actores y principales redes de la comunicación interna.

Las organizaciones económicas modernas como pudieran ser la empresa poseen varios tipos de actores de la acción social y de la comunicación en la empresa lo que se define como el “conjunto de sus empleados o trabajadores, los propietarios y los representantes de los trabajadores”²²

Dentro de los empleados se pudieran considerar los roles esenciales o tipos de actores de la empresa industrial como son los directivos con sus tareas de coordinación y planificación de las actividades y tareas dentro de la organización, los técnicos con sus tareas científicas, los mandos intermedios, y los trabajadores que se dedican del manejo de la materia.

Son entre todos ellos los directivos uno de los actores que juegan un papel de relevancia en todo el proceso comunicativo, pues son los que crean y manejan toda la red de comunicaciones.

El resto de los empleados se tienen en cuenta como tipos de actores, en cuanto a su condición de asalariados y a su representación colectiva como comité de empresa.

Todo ello lo constituye el conjunto en su totalidad de actores de la comunicación interna en la empresa como son los:

- Empleados
- Directivos
- Técnicos
- Mandos intermedios
- Trabajadores
- Representantes de los trabajadores
- Sindicatos

²² Ibidem, p. 61.

- Partido
- UJC

Se han realizado diferentes estudios en cuanto a la comunicación interna real que existe en las organizaciones. Las mismas han dado lugar a diversas publicaciones entre las que se encuentran las de Goldhaber.

En sus publicaciones resalta diez hallazgos, de los cuales solo se tomaron los cinco más importantes, sobre comunicación en las organizaciones²³,

1-La mayoría de los miembros de la empresa desean recibir información solamente, más que enviarlas. Aclaman la necesidad de recibir información sobre los asuntos personales relacionados con el trabajo y sobre la toma de decisiones dentro de la organización.

2- Se considera que las mejores fuentes de información son las mas allegadas a los empleados.

3- Existe una inclinación a creer que la alta dirección ofrece a sus empleados informaciones no actualizadas.

4- Sugieren el recibir la información cara a cara, y especialmente recibirla de la alta dirección.

5-Aseguran estar satisfechos con su trabajo pero no con la posibilidad de ascensión dentro de la organización.

Hasta el momento se ha podido considerar la organización como una red de comunicaciones, considerándose el término cuando existe una “agrupación de miembros de la organización en función de unas facilidades de comunicación. Las personas A,B,C forman una red por las especiales facilidades de comunicación que comparten: sistemas técnicos compatibles, códigos lingüísticos , intereses comunes, sistemas de valores mínimos(códigos éticos).²⁴

El centro clave para el estudio de una red es la específica manera de relacionarse y a su vez comunicarse.

²³ Goldhaber Gerald, Comunicación Organizacional. -- La Habana: Edit Pablo de la Torriente Brau, 1978. -- p.83.

²⁴ Lucas Marín, Antonio. La comunicación en la empresa y en las organizaciones. --Madrid: Edit Bosh Comunicación, 1997. —p.63.

Generalmente la mayoría de la comunicación en el interior de la empresa se puede considerar informal, lo que corrobora que sea más fácil que los modelos informales de la organización sean los idóneos para crear las redes de comunicación. Es por ello que se ha llegado a un esquema donde encontramos los agrupamientos informales como naturales, familiares o totales.

1.1.5 La Cultura en las Organizaciones.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

La cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello que, no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico. Una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que

ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia.

Acerca de ello Robbins plantea la idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes). Alrededor de algunos años, las organizaciones eran consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas.

En realidad se pueden considerar como algo más, poseen o tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.

El concepto de cultura es pionero en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. El interés por estudiar la cultura se remonta a dos siglos antes que el presente, otorgándole el mérito a la antropología. En 1871 Sir Edward B. Taylor define por vez primera la cultura como “todo ese complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otras capacidades adquiridas por el hombre en cuanto miembro de una sociedad.”²⁵

Desde entonces la antropología ha hecho diversos aportes metodológicos y teóricos al estudio de la cultura.

En cuanto a lo referente del concepto de cultura, se tomará como el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural, tomando como sistema cultural aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las diversas y múltiples formas en que se manifiestan dichos valores y creencias.

La cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización. La cultura organizacional es el centro de la organización y está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes y determina la

²⁵ K Bock, Philip. Introducción a la moderna antropología cultural. -- México: Edit Fondo de Cultura Económica, 1997. —p.31.

forma como funciona una empresa, reflejándose en las estrategias, estructuras y sistemas.

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas.²⁶ Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

Las organizaciones, poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura. Toda organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje. Los cuales están representados por el modelo (tácticas o estrategias) de cada uno de sus miembros.

La cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización. En última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que debería ser el desempeño real de la organización.

En este concepto se pueden distinguir fundamentalmente referencias o valores compartidos en la organización, constituidos a lo largo de su historia para responder a los problemas que enfrenta la empresa.

Los valores representan la base de estimación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman el núcleo de la cultura organizacional.

Toda organización social tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da imagen. Es importante conocer, expandir y consolidar la cultura de una empresa ya que ésta integra los comportamientos hacia metas comunes, constituye una guía en la realización de actividades, elaboración de normas y políticas para establecer directrices, en fin, la cultura

²⁶ Schein, E. La Cultura Empresarial y el Liderazgo. —Barcelona:..[s.n.], 1988. p.54.

encauza el funcionamiento global de la estructura señalando las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización. En tal sentido, es de suma importancia abordar el estudio de un medio imprescindible para dar a conocer, expandir y consolidar esa cultura propia de cada empresa. Siendo el medio la comunicación organizacional.

Los valores y las creencias son los elementos constitutivos de la cultura. Los valores son ideales que comparten o aceptan, los integrantes de un sistema cultural y que por consiguiente influyen en su comportamiento. Las creencias a diferencia de los valores que se mueven en el plano emocional, se aceptan racionalmente, produciéndose una identificación emocional.

En cuanto a la cultura organizacional solo se encuentra alusión a la misma anterior a los años 80, donde solo un número reducido de autores abordaban la temática. Solo se logra una aproximación al tema durante los primeros años de la década cuando aparecieron libros como Teoría Z, de William Ouchi, El secreto de la técnica empresarial japonesa, de Richard T. Pascale y Anthony, G. Athos, En busca de la excelencia, de Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, y Culturas Corporativas, de Terrence E. Deal y Alan A. Kennedy, ligándose al término de cultura organizacional o cultura corporativa.

Toda organización crea su propia cultura o clima y refleja las normas y los valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal. También refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae; sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema.

Los valores presentes en el individuo y en toda organización se pueden definir como creencias bastante permanentes sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización.

Generalmente los valores, las normas y los patrones de comportamiento que necesitan ser aprendidos a través de la socialización organizacional son: los objetivos de la organización, los medios a través de los cuales se alcanzarán

los objetivos, las responsabilidades que le corresponden a cada miembro en la organización, los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz del papel y un conjunto de reglas o principios que aseguran el mantenimiento de la realidad e integridad de la organización.

Las creencias es todo aquello que las personas que integran un sistema cultural aceptan como cierto.

Evidentemente, no siempre existirá una uniformidad en las creencias, sobre todo si hablamos de sociedades complejas, aunque si hay ideas que son compartidas por la mayoría de sus miembros, y serán ellas las que dominen su cultura y le den a ésta su sello distintivo.

Diversos investigadores etnográficos resaltaron en sus investigaciones la importancia del estudio cultural de las organizaciones. Investigaciones como la de Whyte, *Street Corner Society* (1955), en este como en otros trabajos se pudo comprobar que “los pequeños grupos culturales tienen las mismas características que los grandes grupos y que la cultura es una variable influyente en la vida organizativa al igual que lo es en la sociedad”²⁷. Al mismo tiempo define cuatro atributos de la cultura organizacional:

- Los valores, los cuales identifica como las creencias compartidas de la actividad de la organización, que colaboran con la interpretación de sus miembros de la vida interna de la organización.
- Los héroes, entendidos como los miembros de la organización que mejor personifican los valores sobresalientes de la cultura.
- Los ritos y rituales o las ceremonias que los miembros de la organización realizan para celebrar y reforzar los valores de la vida organizativa.

La importancia que representa la cultura organizacional para las organizaciones es sustancial. No existe una organización sin cultura. Como afirma Gagliardi” la cultura distingue a una organización de otra y orienta sus

²⁷ Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio. *Cultura Organizacional. Administración de Recursos Simbólicos y Comunicación en organizaciones.* --México: Edit Trillas, 1997. —p.176.

decisiones.”²⁸ Ello quiere decir que le confiere su identidad y define su propio estilo de hacer frente a los problemas derivados de su funcionamiento interno y de su adaptación externa.

Los valores y creencias organizacionales se manifiestan de muchas formas:

- Manifestaciones conceptuales simbólicas: En este punto se incluye la filosofía organizacional (su misión, sus estrategias básicas, sus objetivos, sus programas) su aparato simbólico y su mitología.
- Conductuales: comprenden el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción que se dan de la organización.
- Estructurales: están integradas por las políticas y procedimientos, las normas, el sistema de status interno y la estructura del poder (liderazgo formal e informal) que rigen en la organización.
- Materiales: se incluyen la tecnología aplicada, las instalaciones, el mobiliario y el equipo con que cuenta la organización.

Los conceptos hasta aquí expuestos reconocen a la cultura organizacional como:

- medio de satisfacción de necesidades dentro de la organización
- reflejo de la cultura del macro sistema (sociedad)
- resultado de una historia
- visión compartida del mundo
- sistema de conocimientos
- resultado del aprendizaje organizacional
- sistema de símbolos y significados
- Institución.

Son de vital importancia para el análisis de la cultura organizacional aspectos como: papel del liderazgo en la cultura organizacional, la influencia que ejerce la cultura del país, región y/o localidad donde se encuentra ubicada la organización, sobre su propia cultura; relaciones entre la cultura organizacional y las subculturas que la integran; posibilidades del cambio cultural; vínculos y diferencias entre la cultura ideal(valores y creencias que

²⁸ Pasquali, Gagliardi. Creation and Change of Organizational Culture a conceptual framework.—Suecia: ..[s.n.], 1984.—p.66.

los integrantes de un sistema cultural creen que éste posee o debería tener) y la cultura real(valores y creencias que rigen el comportamiento de los miembros del sistema cultural); proceso de gestación de los valores organizacionales.

1.2 La Comunicación Organizacional y el Perfeccionamiento Empresarial.

1.2.1 El proceso Comunicativo y el Perfeccionamiento Empresarial en Cuba

Esta disciplina no se conocía en Cuba con esta concepción ni denominación hasta hace muy poco, todo lo contrario a otros países que como se hizo referencia en el epígrafe anterior, sus antecedentes se remiten a las concepciones y prácticas en las esferas de la publicidad y las relaciones públicas, cuyos orígenes estuvieron muy vinculados al desarrollo de los medios de comunicación en el país y su consolidación en los años cincuenta.

En la década del ochenta es cuando comienza a abordarse este tema en círculos de estudiosos de la comunicación, y en los años noventa se plantea ya con más sistematicidad desde el punto de vista de la necesidad de su desarrollo tanto desde el punto de vista teórico, con concepciones ajustadas a nuestras características económicas, culturales y sociales en general, como en su ejercicio práctico, vinculado sobre todo con el proceso de Perfeccionamiento Empresarial que se va realizando en el país.

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

En Cuba con las profundas afectaciones económicas que se produjeron con la desaparición del socialismo de Europa del Este, la desintegración de la URSS, el impulso a la globalización neoliberal del capitalismo mundial en la

década del 90, y la intensificación del bloqueo económico de los Estados Unidos, hicieron necesario iniciar un conjunto de transformaciones económicas para frenar la caída de la economía nacional y comenzar un proceso de recuperación, que basado en sus resultados y en condiciones de eficiencia económica y competitividad hiciera posible la inserción del país en la economía mundial, manteniendo la esencia de la economía socialista.

Nuestro país está empeñado en una empresa extraordinariamente difícil para cualquier nación del Tercer Mundo: la de desarrollar una sólida y eficiente economía, manteniendo los niveles básicos de equidad y justicia social.

Teniendo como premisa los favorables resultados que el Perfeccionamiento Empresarial obtuvo en las Fuerzas Armadas Revolucionarias, se tomó como acuerdo en el V Congreso del Partido Comunista de Cuba hacerlo extensivo a todos los sectores de la economía, lo que constituye la continuación de la reforma económica del período especial a un nivel cualitativamente superior.

“Revolución, subraya Pedro Ross citando a Fidel, es el sentido del momento histórico, es cambiar todo lo que debe ser cambiado (...) es desafiar poderosas fuerzas dominantes, dentro y fuera del ámbito social y nacional”.²⁹

"El Perfeccionamiento Empresarial tiene como objetivo incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades y establecer las políticas, principios y procedimientos, que contribuyan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores".³⁰ En una reunión celebrada con Directores de empresas en proceso de Perfeccionamiento Empresarial el Secretario del Consejo de Ministros Carlos Lage expresó: " Se trata de un cambio en la mentalidad de los jefes, que tienen que comprender que el éxito o el fracaso de su empresa depende fundamentalmente de él, de su colectivo de dirección y de su colectivo de

²⁹ Urbano Rodríguez, Miguel. El perfeccionamiento empresarial, nuevo desafío cubano. Tomado De: <http://resistir.info/Sitio>, 17 de febrero de 2004

³⁰ Cuba. Palacio de la Revolución. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. -- Ciudad de La Habana: ..[s.n.],18 de agosto de 1998. —p.41.

trabajadores. Sin esta transformación no podrá avanzarse."³¹Estamos en presencia entonces del cambio más profundo y trascendental que se está llevando a cabo en Cuba en el plano empresarial, cambio que abarca todos los niveles de la empresa, incluyendo sobre todo los nuevos cambios en la comunicación organizacional y por tanto los paradigmas que hasta ahora habían prevalecido en la mente de empresarios y trabajadores.

El Perfeccionamiento Empresarial debe traer consigo los siguientes paradigmas:

- Dirección participativa.
- Cuadros preparados política y técnicamente
- Distribución de facultades, descentralización en la toma de decisiones
- Dirección Estratégica
- Contabilidad efectiva y eficiente. Autofinanciamiento Empresarial, Plan de Negocios, obtención de Utilidades
- Desarrollo de la innovación tecnológica y la I+D para fomentar la eficiencia y la eficacia. El cliente es lo primero. La calidad es el respeto al pueblo
- Estimulación moral y material basada en resultados.

Oponiéndose totalmente a los viejos impuestos que se caracterizaban por un autoritarismo y dirección rígida y centralizada. Los dirigentes en su generalidad no capacitados. No se pensaba en el cliente, en la calidad, ni en la competitividad, produciéndose a todo costo y la estimulación laboral basada en estímulos morales.

Todos estos cambios implican o necesitan de la mano del “nuevo” empresario es por ello que se reconoce al hombre como la base del proceso de Perfeccionamiento Empresarial Cubano, siendo éste también la mano poderosa que sustenta el amplio movimiento de generalización de la cultura que se lleva a cabo hoy en Cuba, pero para lograr la realización plena de ambos procesos es indispensable la mirada desde la comunicación.

En la mayoría de los subsistemas del Perfeccionamiento Empresarial, está presente la comunicación, como sucede con la aplicación de métodos y

³¹ Lage, Carlos. El desafío económico de Cuba.-- La Habana: Ediciones Entorno, 1992. —p.20.

estilos de dirección; la organización de bienes y servicios, la gestión de calidad; la organización y normación del trabajo; la política laboral y salarial; la planificación; la información interna; la atención al hombre.

La comunicación es un factor determinante para el desarrollo de los grupos, la lucha por objetivos comunes, la dirección por valores, el incremento de la motivación, la participación, la disciplina y exigencia de las empresas, aspectos en los que se basa el perfeccionamiento.

“Reconocer e incentivar al hombre para que dé lo que debe y puede, es la palanca que moverá al sistema empresarial cubano con el punto de apoyo irrenunciable que es el sistema socialista.”³²

³²Pérez Betancourt, Armando. Lo que todo empresario cubano debe conocer. Los caminos al Perfeccionamiento. -- La Habana: Edit Ciencias Sociales, 1999. —p.18.

1.2.2 La comunicación organizacional interna: una vía de consolidación de la cultura organizacional y del Perfeccionamiento Empresarial.

Si se concibe la cultura como “la construcción y conservación de símbolos en contextos socio históricos estructurados.”³³, la comunicación forma parte de este proceso.

Ambos procesos se alimentan entre sí. Fidel ha señalado en ocasiones, la importancia que posee para la vida del país la supervivencia de nuestra cultura nacional y del nivel cultural de la población en general.

*“Sin cultura no hay libertad posible, porque la cultura es obra de pensamiento, instrumento liberador que nos permite defender nuestra identidad y potencia nuestra independencia y nuestra soberanía en un mundo globalizado, sometido pasivamente a los mecanismos y al fetiche de la tecnología.”*³⁴

Es mediante la comunicación que se conforman los procesos colectivos de construcción de significados, de orientación hacia la razón de ser de una organización y de la búsqueda del sentido de ésta, mediante la interpretación de símbolos que se construyen en la comunicación con otros miembros.

La comunicación desempeña un papel de primordial importancia en la creación, mantenimiento y cambio en la cultura e identidad corporativa de la organización. Sin comunicación no podrá existir organización.

Lucas Marín dice que la comunicación es tanto el modo de recibir la cultura como el instrumento utilizado en su construcción. “La cultura de cada organización vendrá definida por la propia atención general a la comunicación, la complejidad del modelo de comunicación, manejado (especialmente por los directivos), la atención a la comunicación de retorno, a los medios de comunicación de masas, a la distinción entre comunicación interna y externa, formal e informal.”³⁵

³³ Thompson, John B. Ideology and Modern Culture. —Suecia: ..[s.n.], 1994.—p.8.

³⁴ Castro Ruz, Fidel. No hay igualdad de cultura. Trabajadores (La Habana). 12 de junio de 2000. p.2.

³⁵ Lucas Marín, Antonio. *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*. --Madrid: Edit Bosh Comunicación, 1997. —p.43.

En las funciones de la comunicación organizacional se revela otro de los vínculos entre ésta y la cultura, pues la comunicación organizacional tiene como una de sus funciones la de ofrecer información a los miembros de la organización sobre su cultura y sobre todo posibilitar la socialización de los valores de la cultura entre los integrantes de la entidad.

No es posible separar cultura y comunicación: la cultura se forma y transmite en virtud de los procesos comunicativos. A través de la interacción comunicativa los actores sociales construyen representaciones, símbolos y significados. A su vez la cultura caracteriza la comunicación, el modo peculiar en que transcurre y su contenido es propio de cada organización. En los estudios de comunicación aparecen con claridad importantes rasgos culturales, mientras que en los estudios culturales se nos revelan los estilos, funciones, mecanismos y contenidos de la comunicación.

Los diferentes enfoques en comunicación pueden servir como un elemento de orientación general sobre las culturas en las organizaciones.

El flujo comunicativo descendente, favorece la existencia de la identidad cultural verticalista, propia de regímenes autoritarios. La despreocupación por la retroalimentación impide conocer el grado de aprendizaje de los contenidos culturales.

La perspectiva sistémica de comunicación en la organización favorece la formación de contenidos culturales de forma dinámica, al mantener la organización en interacción con el entorno externo y lograr flujos de comunicación tanto verticales ascendente como descendente y horizontal. El contenido de los mensajes, al no ser esencialmente de contenido humano, sino también relacionados con la tarea, fomenta una difusión de los modos de hacer y favorece la participación en la formación de los contenidos culturales.

La perspectiva simbólico-interpretativa de la comunicación en la organización constituye una mirada desde la cultura a la organización y sus procesos comunicativos. La comunicación deviene en medio esencial para la construcción de la identidad cultural corporativa a tono con los nuevos

tiempos, donde la constante transformación y cambio es la única característica del medio que no cambia. Frente a ello se impone una cultura sólidamente formada, capaz de evolucionar manteniendo sus nudos orgánicos de articulación. Utiliza recursos como la modelación y asunción de roles, y se fundamenta en la elevación de la autoestima de los participantes en el proceso comunicativo, el respeto, la responsabilidad y las relaciones humanas.

La generalización de la cultura está inmersa en el perfeccionamiento del sistema, dirigido y organizado especialmente con fines no lucrativos, de manera tal que se implementen técnicas que aumenten la eficiencia y ayuden a su funcionamiento. El aporte que puede realizar la comunicación en las organizaciones de mano de la cultura ayudaría al mejor desempeño y desenvolvimiento de estos planes.

La comunicación organizacional interna desempeña un papel de primordial importancia en la creación, mantenimiento y cambio en la cultura e identidad corporativa de las organizaciones líderes en sus respectivos ramos.

La cultura en la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas. La primera va a afectar a las segundas y determinará, en muchos casos, su frecuencia, su calidad, su grado de formalidad y su dirección.

“Una organización con una cultura fuerte, es casi seguro que tendrá como consecuencia una comunicación de contexto alto. En virtud de que sus valores y creencias fundamentales son compartidos y asumidos por sus integrantes para su comportamiento diario, de manera que es el espíritu, más que las reglas organizacionales el que se observa.”³⁶

“La cultura organizacional se desarrolla cuando los empleados tienen una amplia gama de experiencias comunes, como si fueran piedras de toque a través de las cuales pudieran comunicar infinidad de sutilezas(...) este denominador común proporciona una forma abreviada de comunicación. En vista de que la posición teórica, que sustenta el comportamiento del individuo, está integrada por una serie de conceptos que éste tiene en común con los demás, es posible suponer ciertas repuestas o acuerdos, sin tener que invertir tiempo negociándolos.”³⁷

La cultura de cada organización vendrá definida por la atención que se le ofrezca a la comunicación, (manejada fundamentalmente por los directivos), la atención a la comunicación de retorno, el ofrecimiento de otorgarles a sus miembros información sobre su cultura, posibilitando la socialización de los valores de la cultura entre los integrantes de la entidad.

³⁶ Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio. Cultura organizacional. —México: ..(s.n.) ,1985. —p.4.

³⁷ Ouchi, William. Fondo Educativo Interamericano. —México: ..(s.n.),1982.p.55.

Para lograr el Perfeccionamiento Empresarial es necesario desarrollar y consolidar valores de la cultura en organizaciones, pues ésta influye poderosamente en el aumento de la implicación y compromiso al que aspiramos. Esos valores se nutren de la cultura nacional, pero a su vez se alimentan, de tal modo que las empresas deberán necesariamente proyectarse a la comunidad como parte de un todo armónico en la solución de problemas comunes. Sin la intervención de la comunicación no sería posible pensar en el desarrollo de tales valores.

Para ello es necesario la consolidación y atención a procesos comunicativos como son una política de comunicación favorable, una estrategia de comunicación y un plan de comunicación que ayuden a los miembros de la organización a saber (mediante la conformación de la cultura) hacia dónde se dirige la empresa, por qué, cómo, para así conocer y hacer efectiva la misión y visión de la empresa como valor compartido, y así mirar comúnmente hacia el futuro eficaz de la organización.

El liderazgo es igualmente un aspecto de orden vital dentro de una organización. Visto el liderazgo como una influencia, o sea, el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo el logro de las metas de la organización³⁸.

La comunicación organizacional interna en su generalidad, se encuentra en manos de los directivos como una responsabilidad clave dentro de la empresa.

En el papel de liderazgo tenemos que destacar que su eficiencia depende de cómo el líder sepa llevar a cabo los procesos de comunicación con los miembros de la misma, transmitiendo su visión y esa concreción en su misión, así como objetivos bien definidos, orientados a la eficiencia empresarial tanto a escala individual como al nivel de la organización, teniendo en cuenta su cultura, valores y filosofía. Todo ello reafirma el peso inverosímil que representa para un líder empresarial que fluya la comunicación para así

³⁸ Pérez Betancourt, Armando. El directivo y la ideología organizacional cubana. —La Habana: Editorial Ciencias, 2003. — p.10.

fomentar valores culturales comunes y se desarrollen todas las premisas establecidas y requeridas en el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial

Los procesos de comunicación en las organizaciones tienen un papel central, principalmente en el ámbito de la comunicación interna, una vez que facilita las relaciones y los compromisos entre las personas y los grupos de la organización. Todo ello se lleva a cabo con una cierta lógica y permanencia, según determinadas necesidades y persiguiendo unos patrones de relación interpersonal.

La calidad humana dentro de la empresa genera una cultura empresarial con mayor contenido ético, la cultura está en función de quienes forman la organización, del conjunto de valores que posean y la forma en que los ponen en práctica.

Un modo de actuación orientado a la ética de los líderes y trabajadores permite cabalmente la cooperación e integración a los objetivos de la empresa. Una organización con valores éticos compartidos, ayuda a fomentar una cultura favorable para llevar a cabo su actividad.

Evidentemente el ejercicio del liderazgo, tanto el líder formal (directivo, en este caso el gerente) o el líder informal, debe estar encaminado hacia la satisfacción de las necesidades comunes y propias de la organización, para así compartir entre todos los miembros una cultura favorable con el objetivo fundamental del logro de las metas de la empresa.

El nuevo directivo de estos tiempos de cambios en la empresa cubana debe saber comunicar para obtener respuestas, para encontrar soluciones para los problemas que surgen, siendo la principal función del mismo la de aclarar y fijar las metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar el mejor trayecto para lograr las metas y eliminar los obstáculos, con los que tropezamos en ese largo y trabajoso y eficaz camino que es el Perfeccionamiento Empresarial.

2. Metodología aplicada a la investigación

2.1. Epistemología.

2.1.1 Convergencia Metodológica.

La aproximación cuantitativa fue el paradigma dominante para las ciencias sociales hasta la primera mitad del SXX. La aproximación investigativa por su parte, ha estado localizada en el paradigma cualitativo en forma creciente hasta su pleno apogeo en la década del 90 del pasado siglo. Dentro de la literatura hay soporte general para la separación de los dos paradigmas basado en las diferencias epistemológicas de la lógica hipotética- deductiva del paradigma cuantitativo y el cualitativo, conocido como lógica inductiva-interpretativa. Sin embargo, aceptando las diferencias inherentes entre los dos, los investigadores tienen la preocupación de que ningún método aislado podrá proveer un entendimiento de los seres humanos y de sus necesidades.

El debate cualitativo-cuantitativo continúa en desarrollo. Es de notar que cada perspectiva investigativa tiene varias diferencias esenciales. La aproximación cuantitativa ha sido asociada exclusivamente con el paradigma empírico-analítico dominante y mira las causas del comportamiento humano a través de observaciones objetivas y datos cuantificables.

Lo cuantitativo siempre se ha identificado con lo positivo, lo hipotético-deductivo, lo particular, lo objetivo, la búsqueda de resultados aptos de ser generalizados y cuantificables, lo más confiable y válido. Mientras que lo cualitativo se ha asociado con lo fenomenológico, lo inductivo, lo holístico, lo subjetivo, la interpretación, lo confirmable.

Se arguye que los métodos de investigación cuantitativa toman la asunción metodológica de que el mundo social se mira a sí mismo por formas objetivas de medición. En contraposición, Leininger sugiere que la gente no es reducible a objetos mensurables y que no existe independientemente de su contexto histórico, social y cultural.

La presente investigación posee características particulares, lo cual hace necesario tomar elementos constitutivos de ambos paradigmas metodológicos.

Esta pluralidad permite tener una visión más global y holística del objeto de estudio, pues cada uno de los métodos nos ofrecerá una proyección diferente. Aparentemente esta convergencia es paradójica pues históricamente a cada uno de los diferentes campos le ha correspondido un diferente tipo de estudio. O sea, en las investigaciones de corte social cuyo interés está centrado en la interpretación de códigos o fenómenos se utiliza el método cualitativo y para las de corte experimental el cuantitativo. En este caso donde la investigación exige la integración de ambos métodos, se crea una forma distintiva de construir un cuerpo metodológico donde cada enfoque aporta respuestas a cuestiones concretas basada en sus propias características.

El sujeto es evaluado desde un proceso investigativo externo a él y al mismo tiempo es el mismo agente de cambio y protagonista de ésta acción. Por tanto la combinación cuali – cuanti es una integración topológica complementaria para la finalidad del proceso para obtener resultados en términos de validez y confiabilidad.

El objeto de estudio de la presente investigación está orientado a la implementación de una estrategia dentro de la organización, dirigida a la capacitación de todos los trabajadores y directivos del Hotel “La Unión” de la Provincia de Cienfuegos. De modo tal que contribuya a suplir las problemáticas encontradas en la Etapa de Diagnóstico realizado, con relación a los mecanismos establecidos en el proceso de la comunicación organizacional interna.

Se propone por tanto brindar herramientas para propiciar una adecuada cultura organizacional y consolidar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

El tema objeto de estudio es inédito, pues cubre fenómenos y procesos recientes no estudiados con anterioridad desde la perspectiva sociocultural.

Es por ello que desde el punto de vista metodológico la investigación se puede distinguir por el acercamiento a los procesos culturales que identifican los mecanismos de comunicación. Siendo necesaria la interpretación de los códigos y características del contexto que determinan los tipos de actuaciones concretos.

Para el diseño e implementación de la estrategia se precisa la incorporación de los sujetos involucrados en este proceso como entes transformadores y no solamente transformados, por lo que se le da suma importancia a los significantes que resultan de sus valoraciones.

2.2. Diseño Metodológico

Problema Científico:

¿Cómo propiciar una adecuada comunicación organizacional interna para lograr una cultura organizacional en correspondencia con los objetivos propuestos en la política de Perfeccionamiento Empresarial en el Hotel “La Unión”?

Objetivo General:

- Proponer una Estrategia de Capacitación Organizacional, dirigida a los directivos y trabajadores del Hotel “La Unión”, encaminada a perfeccionar las deficiencias en la comunicación organizacional interna que contribuya al desarrollo de una adecuada cultura organizacional.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar las características de la comunicación organizacional interna para determinar los elementos que imposibilitan una adecuada cultura organizacional en el Hotel “La Unión”.

- Valorar las deficiencias de la comunicación organizacional interna arrojadas por el Diagnóstico, considerando la peculiaridad de la Empresa como entidad en el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

- Determinar los valores y creencias compartidas que caracterizan la cultura organizacional del Hotel “La Unión” para integrar sus expresiones en la estrategia propuesta.

2.2.1 Conceptualización de las Unidades de Análisis:

Estrategia de Capacitación Organizacional:

Acción encaminada a la formación y entrenamiento de los trabajadores y directivos pertenecientes a la organización, basado en la necesidad de adoptar y asimilar modelos de comunicación y comportamientos donde primen valores y creencias compartidas.

Cultura Organizacional:

Es el conjunto de valores comúnmente aceptados consciente o inconscientemente por los miembros de una organización. Se refiere a los códigos que van determinando la personalidad y modos de actuación de una

organización en el proceso de interacción entre sus miembros y con el entorno. Conformar la manera en que se expresa la identidad de dicha organización.

Comunicación Organizacional Interna:

Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con sus miembros, o sea la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo y con el logro de los objetivos de la organización en que se encuentran inmerso.

Política de Perfeccionamiento Empresarial:

Se define como estrategia encaminada hacia la elevación constante de la calidad de la gestión de la empresa, para potenciar su nivel de eficiencia y ejecutividad., con el fin establecer las políticas, principios y procedimientos, que propicien el desarrollo de la iniciativa, la creatividad, la responsabilidad y participación de todos los jefes y trabajadores.

2.2.2 Dimensionalización y Operacionalización de las Unidades de Análisis.

Unidad de análisis	Variables	Dimensiones	Indicadores
Comunicación Organizacional Interna	Flujo de mensajes	Ascendente	Feedback adecuado Nivel de participación Nivel de confianza Toma de decisiones Poder de sugerencia y criterios. Nivel de satisfacción de las necesidades humanas
		Descendente	Sobre carga de mensajes Nivel de autoridad informacional Nivel de asertividad Capacidad de comunicación interpersonal Elogios laborales Efectividad de las políticas que incentivan la participación Estilo de liderazgo
		Horizontal	Nivel de coordinación de tareas Nivel de efectividad de la coordinación Capacidad de apoyo mutuo Nivel de relaciones interdepartamentales

	Canales de Comunicación	Formales	Reuniones Consejos de dirección Plan de trabajo Buzón de sugerencias Folletos y plegables Correos electrónicos, fax
		Informales	Rumor Actividades extra planes Conversaciones cara a cara
Cultura Organizacional	Valores Compartidos	Visión proyectiva de la institución desde las capacidades comunicativas de la Empresa	Nivel de conocimiento e implicación con la misión, visión y objetivos estratégicos Modos institucionales en que se gerencian los valores compartidos. Correspondencia entre los valores gerenciados institucionalmente y los modos de actuación de los trabajadores
		Ética de Liderazgo	Capacidad de los directivos de generar compromisos y actitudes colectivas en función de los objetivos, misión y visión de la empresa Capacidad de los directivos de incentivar valores que consoliden su prestigio y sean móviles a imitar

	Atributos de la Cultura Organizacional	Símbolos asumidos en la Empresa	Personajes, anécdotas, mitos e historias que simbolizan y caracterizan los valores que se transmiten y catalizan en el comportamiento de la cultura organizacional
		Red Infraestructural de la Empresa	Categoría del hotel Entorno sociocultural y geográfico Características constructivas y capacidad técnica de la institución
Política de Perfeccionamiento Empresarial(PPE)	Gestión y Participación Empresarial	Función de la Comunicación	Efectividad de la comunicación en los valores compartidos que generan una cultura organizacional

2.3 Criterio de Selección Muestral

Selección del Universo a investigar: El universo seleccionado para la investigación fueron todos los trabajadores del Hotel “La Unión”

Selección de la Muestra: La muestra seleccionada es igual al universo, selección respaldada en la cantidad de trabajadores del Hotel “La Unión” que representan una muestra demasiado pequeña. Es preciso para reunir los parámetros de validez y confiabilidad y una mayor factibilidad tomar el universo como muestra más significativa. Para delimitar las funciones de cada miembro dentro de la Empresa se toma como referencia la nueva Estructura Organizacional aplicada a la misma con el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial donde existe un total de 52 miembros, resultando que 42 son trabajadores sin cargos de dirección bajo las denominaciones de: técnicos, obreros y servicios y los 10 restantes como dirigentes de la Empresa.

2.4 Criterio de selección de métodos y técnicas empleadas.

➤ Observación Participante

La observación participante es uno de los procedimientos de observación más utilizados en la investigación cualitativa. Su naturaleza de la participación es solamente la que la distingue de los demás tipos de observación.

La observación participante es un método interactivo de recogida de información³⁹ que requiere una implicación del observador en los acontecimientos o fenómenos que está observando. Se escoge este tipo de observación por la peculiaridad especial que posee la misma de poder acercarse más profundo y fundamental a las personas u entidades que se van a estudiar y a los problemas que les preocupan, lo que le permite al investigador obtener percepciones de la realidad estudiada. Favoreciendo todo ello a un acercamiento

³⁹ Leininger, M. Evaluation criteria and critique of qualitative research studies. Qualitative research methods. -- Beverly Hills: Sage Publications, 1994. —p.3.

del investigador a las experiencias en tiempo real que viven las personas e instituciones.

Durante dos meses íntegros de arduo trabajo de campo y de permanencia en la empresa se pudo participar en dos Consejos de Direcciones, permitiéndole al investigador, la interpretación de los procesos comunicativos observados en el transcurso de la actividad y los valores que se fomentaban y manejaban en la misma.

➤ **Entrevista en profundidad**

La entrevista en profundidad es “el medio más adecuado para realizar un análisis constructivo de la situación.”⁴⁰

Se utilizará la entrevista en su modalidad de entrevista personal, este tipo de entrevista es una opción valiosa para obtener información, recomendable en muestras pequeñas. Se utiliza como instrumento para comprobar y triangular información obtenida a través del cuestionario y demás técnicas.

La entrevista personal cuenta con muchas ventajas siendo crucial en esta investigación la posibilidad que ofrece para triangular la información recopilada a través de los otros métodos y técnicas empleados, además constituye una oportunidad del investigador para atrapar elementos subyacentes, que se hacen visibles a través de la acción comunicativa.

Fue aplicada al total de los directivos del Hotel “La Unión”, con el objetivo de profundizar en todos los elementos constitutivos y adherentes a la Comunicación Organizacional Interna y la PPE, concretados en los objetivos propuestas por la Empresa y el conocimiento de la Misión/Visión de la misma.

➤ **Cuestionario**

⁴⁰Santos, Miguel Ángel. Hacer visible lo cotidiano. Teoría y Práctica de la evaluación cualitativa. -- Madrid: Ediciones Akal 1993. —p.79.

El cuestionario es uno de los métodos utilizados para recolectar datos. Consiste en “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.”⁴¹

El cuestionario como técnica ha sido utilizado en la investigación apoyada en otras técnicas como la observación, la entrevista y el análisis de documentos. Cada técnica utilizada viene a ser como complemento de la otra, en concordancia con las exigencias de las situaciones de análisis. El cuestionario consta con preguntas de carácter cerrado, estructuradas y semi estructuradas y está integrado por un grupo de preguntas o ítems donde el encuestado puede seleccionar una sola respuesta.

La observación y la entrevista han servido además para la confección de los ítems del cuestionario. Es por eso que en el momento de elaboración de sus preguntas se tuvieron en cuenta algunas pautas como:

- ✓ Claras y precisas, de fácil comprensión.
- ✓ Contener una sola idea.
- ✓ No hacer preguntas dirigidas.
- ✓ Utilizar un lenguaje adecuado y respetando el lenguaje del grupo entrevistado.
- ✓ Deben evitarse los términos vagos (mucho, poco).

➤ **Análisis de Documentos**

Un método no inclusivo, utilizado fue el análisis de documentos, este nos muestra la visión que tienen las personas acerca de determinados temas, pero de una manera libre, una reflexión que no ha sido motivada por nadie y que no contiene límites, aunque siempre es necesario tener en cuenta la impronta del autor.

El análisis de documentos es un método cuasi observacional. Mediante él se pueden obtener datos y características en diferentes niveles como: cultural, educativo, metodológico, teórico, etc.

⁴¹ Morse, J. Qualitative research methods. -- Beverly Hills: Edit Sage Publications, 1994. —p.98.

El conocimiento profundo de la institución acerca de la comunicación organizacional interna y su cultura organizacional es indispensable para la investigación.

Al respecto se buscó información acerca de su historia, los objetivos empresariales de la organización, su estructura y sus funciones, obtenida mediante la indagación documental.

Para ello se analizó el Organigrama de la Estructura Organizativa de la nueva empresa en Perfeccionamiento Empresarial, el cual plasma los patrones de comunicación formales institucionalizados en la misma, o sea el flujo de comunicación de acuerdo al esquema, y qué departamento es el responsable de la Planificación e Implementación de actitudes comunicativas hacia sus subordinados.

A continuación ilustramos los métodos en función de los objetivos que estos precisan en el proceso investigativo.

Método	Técnica	Objetivo	Dimensiones
Análisis de Documentos		Construcción del marco teórico, epistemológico y metodológico de la investigación	teórica y conceptual que ampara la investigación
		Determinar, partiendo de un diagnóstico existente, los elementos de la Comunicación Organizacional Interna que limitan la conformación de una Cultura Organizacional que los identifique.	La Comunicación Organizacional Interna. Cultura Organizacional

		Particularidades del Hotel “La Unión” como Empresa en Perfeccionamiento Empresarial	Participación del hombre en el proceso de cambio
Entrevista	Cuestionario	Para conocer los canales de Comunicación Organizacional Interna, el flujo de comunicación y la efectividad de la política de comunicación trazada en la organización.	En el entorno laboral y capacidad de generar valores compartidos desde los trabajadores
	Entrevista en Profundidad	Para determinar los modos de comunicación que los directivos asumen en la empresa	En el entorno laboral y capacidad de generar valores compartidos desde los directivos
	Cuestionario	Conocer la implicación y utilidad de los valores que se gerencian en la organización en correspondencia con la política de P.E.	Cultura Organizacional
Observación	Observación Participante	Valorar los modos de comunicación que determinan rasgos de la Cultura Organizacional	Canales de comunicación Flujo de comunicación Valores

			gerenciados
--	--	--	-------------

2.5 La triangulación de métodos como instrumento de validación y confiabilidad.

Morse define la Triangulación *metodológica* como el uso de al menos dos métodos, usualmente cualitativo y cuantitativo para direccionar el mismo problema de investigación.

También es definida por Denzin como “la combinación de metodologías para el estudio del mismo fenómeno.”⁴² O sea es el uso de metodologías múltiples para investigar un mismo objeto, fenómeno, proceso, que además puede tener la peculiaridad de implicar datos, investigadores, teorías y métodos.

En la presente investigación y por las características de la misma se utiliza la Triangulación Metodológica la cual es definida por Janice Morse como “el uso de al menos dos métodos, usualmente cualitativos y cuantitativos para direccionar el mismo problema de investigación”.⁴³ En este criterio reduce la aplicación de la triangulación como medio de contrastación de métodos, es decir, cada uno se reafirma o contradice en el otro como instrumento de validación, además de servir como vía de aproximación al problema de investigación.

La triangulación de métodos intenta comprobar los distintos valores que presenta un mismo fenómeno para lograr mayor exactitud. Dentro de la Triangulación Metodológica existen también dos vertientes esenciales: la Triangulación dentro de métodos y la Triangulación entre métodos, esta última utilizada en la investigación debido a que mediante la misma “las flaquezas de un método constituyen las fortalezas del otro; y con la combinación de métodos, las observaciones alcanzan lo mejor de cada cual, superan su debilidad”.⁴⁴

La triangulación entre métodos consiste en combinar dos o más técnicas o métodos de recogida de datos diferentes en el estudio de un mismo fenómeno.

El principio básico subyacente en la idea de triangulación es el de “recoger observaciones y apreciaciones de una situación (o algún aspecto de ella) desde

⁴² Denzin, K. The search Act. Tomado

De: <http://www.blackwell-synergy.com>, 10 de febrero de 2004.

⁴³ Morse, J. Qualitative research methods. -- Beverly Hills: Edit Sage Publications, 1994. —p.56.

⁴⁴ Arias Valencia, María M. La Triangulación Metodológica, alcances y limitaciones. Tomado De: <http://tone.udea.edu.co/revista/mar2000/Triangulation.html/>, 10 de febrero de 2004.

una variedad de ángulos o perspectivas y después compararlos y contrastarlos.”⁴⁵

Dentro de la Triangulación Metodológica están delimitados los pasos por los cuales se puede regir el investigador a la hora de validar los métodos y se pueden resumir en:

- La pregunta de investigación tiene que ser claramente focalizada.
- Las fortalezas y debilidades de cada método escogido deben complementar al otro.
- Los métodos deben ser seleccionados de acuerdo con su relevancia para la naturaleza del fenómeno bajo estudio.
- Debe hacerse una evaluación continúa del método escogido durante el curso de la investigación para monitorear si se están siguiendo o no los principios anteriores.

La triangulación de métodos se ha llevado a cabo de manera que mediante los resultados arrojados por la observación, la entrevista, el análisis de documentos y el cuestionario se pueda hacer una interpretación más completa y fiable de la realidad a partir de las contradicciones, discrepancias u omisiones significativas que surjan.

⁴⁵ Elliott, J. Implications of Classroom Research for Professional Development. Tomado De: <http://www.bib.uab.es/pub/ensenanzadelasciencias>, 10 de febrero de 2004.

3. Análisis e interpretación de los resultados.

3.1 Descripción del Escenario.

3.1.2 Elementos históricos que caracterizan al Hotel “La Unión”, provincia Cienfuegos.

Posee una historia rica y variada, fue fundado por el señor Faustino Robés en la segunda mitad del siglo XIX en 1869. Es el hotel más antiguo de la ciudad de Cienfuegos y tiene valor Monumental. Se encuentra ubicado en la antigua Calle D` Clouet entre San Fernando y San Carlos, en la actualidad calle 29 entre las avenidas 54 y 56 encontrándose en la zona enmarcada en el Centro Histórico declarado Patrimonio de la Humanidad.

De estilo neoclásico, el Hotel “La Unión” es una de las vastas construcciones de la época que responden a los códigos clásicos mediante los cuales la incipiente burguesía cienfueguera expresa su poder asociado al proceso acelerado de auge económico, debido a las actividades del puerto y a la riqueza forestal del territorio.

Su ubicación quedaba conformada por dos fincas principales, propiedad del colono residente Andrés Dorticós Casseaux y de Don Tomás Ferry, cumpliendo con los requisitos que llevaba consigo la fundación de un establecimiento como este en aquel momento.

Brindaba entonces servicio de restaurante, cafetería, confitería, salas de lectura y las habitaciones, además de poseer locales para arrendamiento de comercio. En la planta baja se ubicaban los establecimientos públicos, la cocina, la administración, un pequeño vestíbulo y dos patios interiores que contienen aljibes.

Poseía un elegante restaurante y una muy famosa bodega la cual presumía de sus 72 clases de vinos que ofertaba, contribuyendo a la formación del prestigio que había alcanzado hasta el momento. Además fue el primer hotel en el que se incorporaron servicios de tipo intelectual como el Salón de Lectura con su biblioteca. Constituía uno de los centros públicos más importantes de la región para el desarrollo del intercambio social.

Por su alto valor arquitectónico el hotel constituye un elemento importante dentro de la trama urbanística desarrollada a través de la calle San Fernando, adaptándose formal y funcionalmente a la misma. Hace gala del estilo con que está conformada su construcción, con cuestiones muy formales que la distinguen como los elementos rectilíneos regulares y modulados que se van repitiendo en ambas fachadas. El neoclasicismo “nacionalizado” empleaba como materiales principales el ladrillo de construcción y métodos constructivos característicos de la época, como utilización del mármol en las losetas. Todos estos elementos tipifican el período o década en que se desarrolla la construcción del hotel, hablándonos de un contexto histórico y un desarrollo sociocultural determinado el cual influirá en la vida social, cultural y económica de nuestra ciudad.

Contribuyó a suplir las necesidades de alojamiento y otros tipos de servicios en la ciudad en un momento donde gran número de personas lo visitan atraídas por el auge económico que en ella se experimentaba. En la etapa de su fundación visitar el hotel era propio de hacendados, comerciantes y personalidades con una sólida posición económica. También se hospedaron diferentes personalidades que hicieron hitos en la historia de nuestro País como el General español de la Isla, Arsenio Martínez Campos; el destacado patriota Juan Gualberto Gómez y el insigne ajedrecista José Raúl Capablanca. Su prestigio alcanzó un nivel nacional por la calidad de sus servicios, el confort que muestra su construcción y el derroche de valores estéticos que la misma muestra. Todo ello contribuyó al desarrollo del intercambio social de la región cienfueguera.⁴⁶

⁴⁶Carrera González, Carlos Manuel. Consideraciones sobre indicadores Económicos y Hoteleros que influyen en la puesta en Marcha y desempeño del Futuro Hotel “La Unión” de Cienfuegos. —Cienfuegos: FORMATUR Escuela de Hotelería y Turismo, 1998. —p.13.

En la Revista “El Fígaro” del año 1904, aparecía toda una columna dedicada al Hotel “La Unión”, demostrando ser centro de noticia y especulación a inicios del siglo XX.

“Construido en el Siglo XIX, su antigüedad y creciente esplendor son garantías más que suficientes de su importancia y del famoso y general renombre del que disfruta. Una de las cosas que llama ponderosamente la atención del turista que llega a la Ciudad de Cienfuegos, ávido de admirar sus múltiples bodegas y alquilar sus sorprendentes adelantos es el espléndido Gran Hotel, Café y Dulcería. Causa verdadera admiración por su magnificencia, seduce por su lujo y atrae por las innumerables comodidades que ofrece y lo inmejorable de su situación, en uno de los lugares más céntricos y concurridos de la ciudad.”

Con la adquisición de Don Tomás Terry y Adams se inicia un largo período de arrendamientos y subarrendamientos que continuaron sus herederos hacia mediados del S XIX.

Ello motivó que el hotel sufriera una extensa explotación de su inmueble, siendo desmembrado por el arrendamiento, subarrendamiento y venta de sus áreas a diferentes comerciantes y firmas comerciales.

Después de la fundación del Hotel en el año 1869 por el Señor Faustino Robés procede a hacerse cargo Vicente González y Fernández natural de Santander, España, el 26 de julio de 1896, obteniendo el arrendamiento por el valor de 6000.00 oro de España por todo el tiempo del contrato, exigiéndosele seguir dedicado al inmueble arrendado al Hotel, restaurante, café . En 1911 Vicente González lo vende al Sr. Juan Busquet el cual lo posee hasta 1915.⁴⁷

La situación a la que se enfrentaría el Hotel en estos años, sería decisiva y preponderante en el desmembramiento y deterioro constructivo del mismo.

En 1960 que deja de funcionar y sus plantas habitacionales son convertidas en viviendas. Lo que deterioraría, además del paso inexorable del tiempo y los múltiples arrendamientos a que fue sometido, el lujoso hotel, típico del S XIX, único o uno de los pocos edificios que marcó una etapa en el desarrollo sociocultural de la ciudad cienfueguera.

⁴⁷ Ibidem.

En 1980 ya era una ciudadela con pésimo estado técnico y en 1985, fue declarado inhabitable. Evidentemente habíamos acabado de destruir uno de los vestigios de nuestra arquitectura cienfueguera, los valores patrimoniales y culturales se iban perdiendo y a la vez un eslabón más para la conformación de nuestra identidad.

En 1887 se elabora un proyecto para convertirlo en un Hotel para la Empresa de Alojamiento y Restaurante del Poder Popular, no concebido para el turismo internacional. La ejecución se detuvo luego del derrumbe del Campo Socialista, pues entrábamos en una etapa de crisis en la economía cubana (Período Especial).

No es hasta 1995 que la Corporación Cubanacán y el Gobierno Provincial deciden realizar una inversión, con el objetivo de ampliar las capacidades habitacionales y rescatar lo que constituyó la labor más importante, la valiosa edificación del siglo anterior, llegada hasta nuestros días, encontrándose en total estado de abandono.

Dirigido esencialmente hacia la arista de hombres de negocios, debido a las características del territorio donde se encuentra ubicado, el cual propicia grandes facilidades para la cercanía a otros lugares de interés en la ciudad (punto de vista de negocios, políticos, socioculturales, vías de comunicación terrestres, marítimas y aéreas etc.).

Por estar ubicada en el Centro Histórico de la ciudad cienfueguera, Monumento Nacional en aquellos momentos, había que ser lo más cuidadoso posible. Es por ello que a la construcción inicial fue necesario anexarle otros inmuebles, también de interés monumentarios que posibilitan el complemento de los servicios y las facilidades que requiere la instalación hotelera.

El 21 de diciembre de 1998 se inicia la obra, que tanto aclamaba la ciudad por su reparación debido a la importancia que se le confería a este inmueble anterior al siglo XX.

En la actualidad obtiene categoría cuatro estrellas plus  y se encuentra en un proceso de Hotel Boutique, con la clasificación Hotel de

Ciudad, perteneciente al grupo Cubanacán S.A. Inaugurado el 24 de julio del 2000⁴⁸ con excelentes instalaciones.

El Hotel “La Unión” se encuentra ubicado como se exponía anteriormente en el Centro Histórico de la ciudad cienfueguera declarado Patrimonio de la Humanidad por altos sus valores arquitectónicos y socioculturales. Ello permite que en el público interno se generen valores como la excelencia y la calidad, los cuales a su vez se manejan y proyectan hacia su público externo, la intensa y constante interacción con el entorno en que se desenvuelve la organización, permite la conformación de una cultura que los identifique, logrando así impregnarles un sello distintivo de calidad y exclusividad, pero para ello es necesario que todos los implicados comprendan, asuman y compartan mediante un adecuada Comunicación Organizacional Interna todos los valores que se han establecido en la empresa y los nuevos que se vayan generando en la interacción constante entre sus miembros y el exterior.

3.1.3 El Perfeccionamiento Empresarial en el Hotel “La Unión”. Particularidades.

El Hotel “La Unión” S.A. se encuentra inmerso en el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial donde se establecen objetivos, modelos, funciones y procesos en su generalidad. Evidencia un cambio en el plano económico y político.

Es muy importante resaltar además que los efectos del Perfeccionamiento Empresarial no se limitan de ninguna manera al campo económico solamente, sino que al considerar el factor humano como la fuerza impulsora del mismo, ello requiere de procesos de cambios y reestructuraciones en la vida interna de la organización, en cuanto a las políticas de comunicación y cultura organizacional (valores, creencias, símbolos asumidos).

"El perfeccionamiento de la empresa tiene como objetivo central incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de

⁴⁸ Barrera Barcia, Aníbal. Hotel La Unión. Premio Restauración. —Cienfuegos: ..[s.n.] ,2000. —p.21.

otorgarle las facultades, y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propicien el desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores".⁴⁹

Entre sus principios⁵⁰ se encuentran:

- El papel de la empresa estatal en la economía
- Sobre la autonomía de la empresa en la toma de decisiones.
- La empresa es un sistema y debe actuar como un todo.
- El autofinanciamiento empresarial.
- El papel de los cuadros y el sindicato en el Perfeccionamiento Empresarial y la combinación de ambos.
- El gobierno nombra a la dirección de la empresa.
- El papel de los trabajadores en el proceso.
- La administración de los recursos financieros, materiales y humanos.
- La remuneración según el principio "de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo".
- Se premiarán los resultados, no los esfuerzos.
- La atención al hombre y su motivación.
- Relaciones de la dirección empresarial con el PCC, UJC, Sindicato.
- El papel de la innovación tecnológica y la gestión en el Perfeccionamiento Empresarial.

El Perfeccionamiento Empresarial es un proceso de mejora continua de la empresa. Definiéndose, además, tres condiciones básicas para que la Empresa pueda comenzar el proceso⁵¹. Ellas son:

- a) Contabilidad que refleje los hechos económicos,
- b) Existencia del Mercado para vender las producciones,
- c) Garantía de los aseguramientos necesarios a la producción.

Entre las principales funciones que establece el Hotel "La Unión", como empresa inmersa en el Perfeccionamiento Empresarial, se seleccionaron para este trabajo las siguientes:

⁴⁹ Cuba. Palacio de la Revolución. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. -- Ciudad de La Habana: ..[s.n.], 18 de agosto de 1998. —p.43.

⁵⁰ Ibidem, p.44.

⁵¹ Ibidem.

- Definir y precisar el alcance de su misión u objeto social.
- Elaborar e implantar las estructuras de la organización y las plantillas de cargos en el marco del Plan y del Presupuesto de cada año.
- Aprobar y poner en vigor los reglamentos internos que rigen el trabajo en todas las esferas de la empresa.
- Firmar el convenio colectivo de trabajo conjuntamente con el sindicato.
- Crear los órganos asesores de dirección.
- Escoger su equipo de dirección. Proponer y aprobar el nombramiento y movimiento de los dirigentes y demás ejecutivos subordinados, según los procedimientos establecidos.
- Dirigir, orientar y controlar las acciones de las diferentes áreas y unidades empresariales de base para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
- Definir el sistema informativo interno de la empresa y de las unidades empresariales de base que resulte verdaderamente útil para dirigir y tomar decisiones; y su informatización.
- Organizar, dirigir y controlar la actividad de mercadotecnia y venta de la empresa.
- Organizar, dirigir y controlar la actividad de administración financiera de la Empresa y los sistemas de contabilidad y de costos a emplear en ella y en sus Unidades Empresariales de Base.
- Organizar y establecer los procedimientos generales para el control interno en la empresa y en las unidades empresariales de base que agrupa.
- Organizar y garantizar los procesos de capacitación técnica y recalificación de los trabajadores y dirigentes, a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje.
- Planificar, organizar y controlar las medidas de atención a los trabajadores que garanticen su satisfacción por la labor que desarrollan.
- Promover y aprobar los planes de capacitación gerencial para los diferentes niveles de dirección de la empresa y unidades Empresariales de base.

- Responder por la calidad de la producción de bienes y servicios que presta la Empresa.

- Dirigir el proceso de elaboración del “Plan Estratégico” y su Plan de Medidas y el de “Dirección por Objetivos” tomando en consideración las políticas establecidas por los niveles de dirección superiores a la empresa.

- Distribuir, en interés de cumplir el pedido estatal, las producciones y servicios seleccionados, entre las unidades empresariales de base que agrupa. Controlar y garantizar su cumplimiento.

- Supervisar y realizar auditorías internas en la empresa y las unidades empresariales de base.

- Asegurar que el personal de la empresa desempeñe y desarrolle sus actividades, de acuerdo con sus funciones y contenido de trabajo.

Entre las características más importantes que rigen los Métodos y Estilos de Dirección se encuentran:

- Trabajar por lograr una dirección participativa, una activa y sistemática participación de los trabajadores en la dirección empresarial, potenciando el papel de los órganos de dirección colectiva en toda la organización.

- Establecer una adecuada comunicación entre la dirección, las demás subdivisiones estructurales y los trabajadores, para que todo el personal domine los planes y objetivos que persigue la organización.

- Lograr la conciencia, en cada jefe y trabajador en general, de que, además de sus deberes funcionales, debe cumplir cualquier otra actividad que le sea asignada por su jefe, en interés del cumplimiento de las actividades principales de la entidad.

- Tratar a los subordinados como colaboradores, creando un espíritu de ayuda, cooperación y exigencia ante lo mal hecho, así como el desarrollo del sentido de pertenencia a su organización.

- Evaluar por los resultados y no por el esfuerzo. Toda estimulación debe ir vinculada a un resultado real, que contribuya a elevar la eficiencia de la empresa.

- Estimular en los cuadros la iniciativa, la acción oportuna y la toma de decisiones, sin temor a cometer errores, así como a la utilización de técnicas que le permitan detectar y satisfacer en lo posible, las necesidades materiales y espirituales que en la esfera laboral y social tienen sus trabajadores, como base para la creación y consolidación de culturas altamente productivas.

- Priorizar la atención al hombre, a través de su participación en la dirección, del mejoramiento de sus condiciones de vida y trabajo. La atención al hombre deberá además como premisa su costeabilidad.

- Mantener una constante vigilancia y exigencia sobre la correcta aplicación de los principios del Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.

Todos estos procesos se manifiestan en la totalidad de la vida, a través de un cambio de las mentalidades. También constituye un modelo de planeación del cambio.

Es un proceso que está volcado hacia el hombre en la empresa estatal, donde los trabajadores deben esforzarse por ser cada día más competitivos, y asegurar una mayor participación en la gestión de la empresa. Todo el esfuerzo y ahínco que se ponga serán beneficiados con un buen desarrollo del Perfeccionamiento. Todo lo cual demanda a su vez de una nueva forma de hacer las cosas y con ello cambia la cultura desarrollada por cada grupo dentro de la organización.

3.2 Análisis e Interpretación de los Resultados

La interpretación de los resultados se fundamenta a partir de los métodos planteados en el capítulo II.

Análisis de Documentos:

Contribuye a la construcción del Marco Teórico, Epistemológico y Metodológico de la investigación. Este método es importante para poder realizar una descripción del escenario, partiendo de los elementos históricos y

las particularidades del Hotel “La Unión” como Empresa en Perfeccionamiento Empresarial que han sido mostrados en el epígrafe anterior.

El Perfeccionamiento Empresarial es una nueva oportunidad para el sistema empresarial cubano y un reto para la empresa socialista. Significa cambios en los sistemas de trabajo, que implica cambios en la cultura organizacional, los cuales solo pueden realizarse mediante una comunicación organizacional interna efectiva y deviene como desafío para aumentar la eficiencia y la competitividad a escala interno y externo.

En la medida en que el público interno (trabajadores) se motiven e impliquen más por el logro de los objetivos de la institución, identificándolos como sus objetivos personales aumentará la calidad y eficiencia de los procesos.

En este espacio de perfeccionamiento sin duda alguna está presente la comunicación, la cual se convierte en un factor determinante para el desarrollo de los grupos, la lucha por el logro de objetivos comunes, la motivación, la participación y la disciplina, como aspectos sobre los que se debe actuar para alcanzar tal propósito. La posibilidad de respuesta ante las dificultades, la creatividad en la búsqueda de soluciones, en síntesis: la capacidad de adaptación al cambio, se inscriben entre las condiciones necesarias para el desarrollo del proceso de perfeccionamiento.

La comunicación organizacional interna es la forma de establecer relaciones con el entorno y, por tanto, la vía de acceso a su conocimiento. Para ello, es necesario desarrollar y consolidar sólidos valores de la cultura organizacional, pues ésta influye en el aumento de la implicación y el resultado al que se aspira alcanzar.

Los resultados de un diagnóstico previo a esta investigación realizado en el año 2004 titulado, “**Liderazgo Ético Empresarial: una alternativa necesaria**” como se refleja en el comentario de su autora, Zenaida López Borges, evidencian las limitantes que aún persisten al respecto:

“Aún cuando el Perfeccionamiento Empresarial se perfila por elevar la calidad humana, en su concepción predomina la dimensión técnica según la nueva estructura organizacional que propone metodológicamente este proceso

incluye trece subsistemas que abarcan aspectos técnicos de la organización y en contraposición a ellos se preocupan por el aspecto gerencial de dirección y humano solo tres: Organización General, que a su vez integra a los dos restantes: Métodos y Estilos de Dirección y Atención al Hombre. Esta puede ser una de las causas por las cuales según los datos obtenidos mediante el análisis del informe del Diagnóstico del Perfeccionamiento Empresarial en el Hotel “La Unión”, los sistemas de diseño e incluso la implementación no reflejan los procesos de dirección y humanos del mismo.”

Esta interpretación a priori resulta contradictoria considerando que el Perfeccionamiento Empresarial establece desde sus bases y principios el propósito de situar al hombre como centro y protagonista de todas las transformaciones y beneficios que este implica, en esencia reconoce al hombre como objeto y sujeto de todas estas modificaciones, sin embargo según su metodología de aplicación a las instituciones no jerarquiza de manera suficiente el factor humano”.⁵²

Esto evidencia la necesidad de una implementación en función de perfeccionar el modelo de C.O.I. para lograr una cultura organizacional favorable al cambio empresarial de dicha organización. Pues la situación problemática más significativa que afronta el Sistema Empresarial Cubano reside en la rígida estructuración o centralización del mando por parte de los Organismos Superiores en este caso específico la Cadena Cubanacán. Al existir disposiciones verticalizadas con respecto a las decisiones empresariales imposibilita que la empresa cree un clima cultural que responda a las necesidades reales de su comunidad de miembros.

Teóricamente los objetivos del Perfeccionamiento Empresarial operan contra la verticalidad y a favor de la participación del colectivo de trabajadores. En la práctica aparece una trinchera poderosa, es decir “la resistencia al cambio” que favorece a la constancia de las primicias centralizadoras del mando, tanto a escala local, como provincial y nacional.

⁵² López Borges, Zenaida. Liderazgo Ético Empresarial: una alternativa necesaria; Isabel Fernández, tutor. — Trabajo de Diploma, UCF (Cf.), 2004. —112 h.:ilus.

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, y se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y la visión son determinantes en la dirección y el futuro de la empresa.

Mediante el análisis documental se obtuvo la Misión y Visión de la organización, además del Organigrama de la Nueva Empresa en Perfeccionamiento Empresarial.

La comprensión de la visión entre todos sus miembros es particularmente clave para el ejercicio de la comunicación gerencial y empresarial, pues integra una comunidad de visiones en torno a una visión en particular.

Tanto la misión como la visión son enunciados que tienen que ser escritos y compartidos por todos los miembros de una organización. Aquí se aprecia la importancia de la comunicación organizacional Interna para lograr una adecuada difusión y de igual manera crear un compromiso colectivo.

La adecuada visión y misión mal comunicada no tiene sentido o también una Visión deficiente puede ser mejorada y potenciada con una excelente comunicación. Ambas se encuentran en cada departamento de la organización en soportes computarizados.

La misión y la visión, están en concordancia con los objetivos empresariales que persigue el hotel, aunque se encuentre en manos de los trabajadores, no existe un conocimiento pleno de ambos términos y sobre todo de su contenido. Está definida la misión y se busca la eficiencia. Se manifiesta un cambio, de considerar a la empresa un sistema cerrado donde lo importante era ofertar sin tener plena conciencia que la empresa es un sistema abierto y hay que brindar lo que en realidad desee el cliente. Todo ello se pudo comprobar mediante el cuestionario aplicado a los trabajadores del hotel en su totalidad. La potencia de la Visión/Misión está en los efectos de su comunicación, donde las razones principales de la misma sean desarrollar una visión común.

En cada organización los mensajes suelen viajar tanto por redes comunicativas formales como informales. Las redes formales de comunicación interna se explicitan en el organigrama de la empresa o gráfica de la institución, o sea no es más que una descripción, mediante un diagrama, de la

estructura formal de la misma. En este se señala la ubicación directiva de forma jerárquica, marcando linealmente la forma en que se espera que los mensajes naveguen en el interior de la empresa. A su vez se distinguen dos tipos de líneas, horizontales y verticales y dentro de estas últimas el sentido ascendente y descendente de las mismas, teniendo entonces los tres tipos de comunicación formal en la empresa: horizontal, descendente y ascendente.

El organigrama, visto gráficamente, nos proporciona una visión fría y racional de la Empresa, señalándonos una red de relaciones sociales que poseen tres características: invariables, niveladas y delicadas. Sin embargo, no rompe con el intimismo interno para mantener informados a todos los miembros de la organización sobre la situación interna de la Empresa, los resultados alcanzados y los esperados por alcanzar. No se tienen en cuenta los diferentes tipos de comunicación interna informal que se puedan establecer en el interior de la Empresa.

Una política de luminosidad informativa aumenta la satisfacción y participación de todos los miembros de una organización siempre y cuando logre que fluyan los canales adecuados para lograr así la efectividad en la C.O.I.

Entrevista

Se aplicó para conocer los canales de comunicación organizacional interna, el flujo de comunicación y la efectividad de la Política de Comunicación trazada en la organización. Determinar los modos de comunicación que los directivos asumen en la Empresa y conocer la implicación y utilidad de los valores que se gerencian en la Organización en correspondencia con la P.P.E.

Cuestionario

El cuestionario se utilizó para determinar los principales factores detectados por el diagnóstico que sirvió de punto de partida para la presente investigación, que imposibilitan una adecuada COI.

Para su aplicación se consintió en evaluar los mismos ítems a trabajadores y directivos, en función de las habilidades y conocimientos acerca del mismo fenómeno.

Fueron encuestadas 52 personas (que representan el total de trabajadores del hotel) de las cuales 42 son trabajadores sin cargos en la dirección de la empresa y 10 directivos de la misma.

Entre los rasgos sociodemográficos más significativos resaltan:

➤ Colectivo de trabajo joven con más del 80 % comprendido entre los 18 y 40 años de edad. Este hecho favorece haber recibido formación profesional recientemente y tener por tanto, las capacidades y habilidades que exige el nuevo proceso para la puesta en práctica de los retos que impone el cambio organizacional con la introducción en la Empresa del Perfeccionamiento Empresarial.

➤ Entre los trabajadores que no ocupan cargos en la entidad prevaleció el Nivel Medio Superior, mientras que en los directivos prevalece el superior a excepción de la gerente que fue seleccionada por política de cuadro. El alto nivel educacional que se evidencia en esta organización se justifica por el requisito con el cual se hacen las captaciones para ingresar en la organización correspondiendo con la política de empleo que utiliza en este caso el sector del turismo, lo cual influye ponderosamente en la puesta en práctica de forma efectiva y consciente en el Perfeccionamiento Empresarial.

Con relación a la comunicación se analizaron cada uno de los indicadores para evaluar flujo de mensaje, canales de comunicación, valores compartidos, atributos de la cultura organizacional y gestión y participación empresarial.

Flujo de mensajes en el interior de la empresa:

Al analizar el flujo comunicativo de la Empresa encontramos que la mayoría de los trabajadores (67,8%) coinciden en su carácter descendente, o sea desde los de mayor jerarquía hasta los de menor rango, minoritariamente (12,3%) se señaló que se establecía de abajo hacia arriba y el resto (19.9 %) apunta que se da entre personas del mismo nivel jerárquico, concretándose en las instrucciones laborales, adoctrinamiento de los objetivos y estimulaciones morales, aunque esta última se realiza según los integrantes de la organización en el menor de los casos.

En el interior de la organización se observa un deficiente flujo comunicativo ascendente. Este fenómeno se pudo observar mediante el proceso de diagnóstico realizado, tanto en el transcurso de las horas laborables de la organización, como en los Consejos de Dirección, y demás actividades que surgirían de forma imprevista. Se confirma a través del cuestionario por la evaluación de regular que más de la mitad de los trabajadores le asignan a este indicador y la minoría de excelente.

Tener en cuenta que la comunicación ascendente fluya de forma efectiva es importante para la vida interna de la organización, mediante la misma el trabajador aporta lo novedoso e importante que se maneja entre ellos. Vale como feedback para la gerencia, proporcionado indicios del éxito conseguido por un mensaje X.

Al medir estos indicadores se corroboraron los planteamientos anteriores destacándose que del total del universo encuestado, el mayor por ciento estuvo representado por los miembros que perciben esta actividad de aceptación de los directivos como regular seguido por la calificación de bien, muy bien y excelente respectivamente.

Con la aceptación adecuada de un feedback comprendido, por parte de los empleados que participen, es de vital importancia para que los mismos se sientan estimulados en la preparación de las políticas aplicables al departamento o la organización en general.

Con relación a la comunicación descendente los empleados refirieron que no entienden lo que se trata de comunicar en muchas ocasiones. Dada las valoraciones de más de la mitad de los trabajadores (57,1%) acerca del

sobrecargo de informaciones por parte de los directivos, consideramos a este factor determinante en la desinformación que declara sentir la mayoría. El exceso de orientaciones que acompaña los mensajes demuestra la falta de confianza en el interés, inteligencia o competencia de los receptores.

El flujo comunicativo ascendente es una de las fuerzas principales para concretar el cambio dentro de la empresa, pues son los trabajadores los principales actores dentro de la organización. El cuestionario y la observación arrojaron informaciones muy valiosas para el investigador, pues demostraron que las actividades comunicativas ascendentes que generalmente se realizan de forma cotidiana en el Hotel “La Unión”, son las siguientes:

- Entre las vías y mecanismos que se han creado para lograr la incorporación de los trabajadores en el proceso organizativo se encuentran: las Asambleas del Sindicato, la Asamblea de Eficiencia y el buzón de las buenas ideas, aunque estos funcionan de manera eventual.
- Los trabajadores pueden emitir sus criterios en las asambleas del PCC y la UJC (en el caso de los militantes) que se realizan mensualmente o de forma extraordinaria si así lo requiere la situación.
- Los contactos informales que puedan existir permanentemente entre ellos y sus jefes inmediatos.
- Existen buenas relaciones interdepartamentales, aunque ello no quiere decir que sea eficiente del todo, pues se observa una falta de sincronización entre todos los departamentos correspondientes.

Canales de comunicación establecidos:

Las nuevas tecnologías de la comunicación han potenciado la relación entre los grupos y las organizaciones, introduciendo un nuevo modelo exento de constricciones jerárquicas, helicoidal y plano. En él fluye la comunicación en todas las direcciones, dando origen incluso a la denominada organización virtual sin necesidad de una estricta dependencia del espacio físico.

De manera general, se puede apreciar el uso del SUM electrónico, o sea correo destinado a la información diaria, el cual se explota de forma limitada

ya que solo tienen acceso, los directivos por lo que pierde su carácter interactivo.

El beeper, fax y los murales, son otros de los canales de comunicación que refirieron los encuestados, utilizados con mucha frecuencia en la empresa. Los mismos en ocasiones no resultan de ayuda para lo que se desea alcanzar pues en su generalidad propician la recolección de la información pero no la interacción o debate acerca de lo enviado.

Los canales comunicativos de tipo ascendentes, o sea por donde viaja la información en el interior de la organización desde los subordinados hacia los directivos, tanto formal como informal, reflejó el cuestionario que se concretan en el buzón de quejas y sugerencia fundamentalmente, además de los diferentes contactos informales que puedan producirse, demostrando que los canales formales no son del todo eficientes. Lo cual evidencia la inconformidad con los procesos de comunicación en la organización, proponiendo los trabajadores la necesidad de la existencia de un número mayor de contactos informales.

Ello corrobora el bajo nivel de confianza de trabajadores a directivos, evidenciado en el cuestionario, pues ello se encuentra entre otros factores determinado por los insuficientes canales de comunicación creados y establecidos en la organización mientras que los directivos manifiestan tener confianza hacia sus subordinados.

Por el carácter subjetivo de este indicador se verificó por el método de la observación y otras entrevistas.

Otro aspecto evaluado en el cuestionario resultó ser el poder de sugerencia y criterios que ejercen los empleados para con sus directivos. Al respecto más de la mitad de los trabajadores el (56.2%) determinaron que en escasas ocasiones se sentían con la total libertad para expresar lo que creían importante para el desempeño interno de la organización, el resto subrayó que se sentían libres para hablar con el jefe y sugerirle alguna idea en bastantes ocasiones, o sea no muy frecuentemente. Este indicador se pudo abordar con más profundidad mediante la entrevista por la importancia que posee esta

proyección para el desarrollo pleno de la comunicación ascendente en la organización.

El hecho de que los subordinados siempre poseen información fresca e importante sobre lo que sucede dentro del ambiente laboral, tanto negativa como positivamente, influye en el desempeño de la organización para el logro de los objetivos propuestos y permite a la gerencia estar atento de las necesidades de los empleados y comprobar que estén comprendiendo la información que se les proporciona. Esta observación se contrapone a las auto evaluaciones de los directivos puesto que el total de estos se califica de suficiente en la consecución de esta acción.

También es de vital importancia una adecuada toma de decisiones, indicador que fue medido. Ello evaluó el proceso de participación de los trabajadores en la organización, donde se puede afirmar que los mismos se encuentran involucrados en el mismo, aunque esta participación es un poco limitada todavía en tanto las acciones tienen una dirección verticalista.

En cuanto al logro de la satisfacción a las necesidades humanas de los miembros de la Empresa evaluado mediante el cuestionario y profundizado mediante la observación, se derivan de las metas y objetivos concebidos en el subsistema de Atención al Hombre, caracterizado en la actual Empresa por:

La inexistencia de un sistema de estimulación que sea idóneo para incentivar la motivación de los trabajadores.

El sistema de evaluación del desempeño que se lleva a cabo en la instalación no satisface las necesidades de los trabajadores.

Se comprobó además a través del diagnóstico que existe desmotivación por parte de los trabajadores con la estimulación que propone el Perfeccionamiento Empresarial requerimiento que no se lleva a cabo con la regularidad que está establecida.

Al evaluar el desempeño de cada miembro respecto a su trabajo se detectaron deficiencias debido a que los procesos de evaluación y control desarrollados en la empresa no reflejan con suficiente claridad los logros y dificultades de los mismos y no son utilizados para determinar necesidades de formación.

De los 10 directivos por su parte que conforman el total de la muestra 5 lo definen como muy bien, 4 de excelente y 1 de bien, corroborando el principio teórico de la necesidad de una mayor vinculación entre líder-trabajador en cuanto a las evaluaciones de los factores humanos esenciales que predominan en la empresa, así como la utilidad del trabajo directivo en pos de evaluaciones hacia una cultura organizacional con responsabilidades y valores compartidos dentro de la organización entre trabajadores y líderes.

La clave está, más que en usar medios, en la orientación humana de los gerentes, sensibles a las necesidades de los empleados, la preparación cuidadosa y la previsión de problemas.

En cuanto al nivel de autoridad informacional o sea las informaciones de cortes imperativos o impositivos, se evaluaron mediante entrevistas y el resumen del Diagnóstico del Perfeccionamiento Empresarial. En la conducción de las reuniones o Consejos de Dirección prevalece el estilo de quien la dirige.

La mayor limitante en cuanto a este aspecto y que afecta la cultura organizativa de la instalación, está referida al funcionamiento estrictamente establecido de los Consejos y reuniones. Estos sesionan según planes confeccionados desde las instancias superiores, forma de trabajo que contradice los principios del Perfeccionamiento Empresarial y del Sistema de Gestión Participativo por Objetivos con Enfoque Estratégico debido a que responde a conceptos de mandato verticalizado.

Se evidencia nuevamente la carencia de herramientas y conocimientos acerca de los presupuestos que implica la puesta en práctica de esta forma de dirección cuando el 78.2% de los encuestados subrayó que existe una gran imposición a la hora de transmitir información por parte de la gerencia y el 21.8% lo catalogó de bajas habilidades asertivas por parte de la misma.

Cultura Organizacional:

Aunque se diseñan estrategias laborales efectivas y hay habilidad para planificar el futuro todavía se muestran insuficiencias en tanto no existe un sistema de valores compartidos entre la dirección y sus subordinados. No hay consenso en los métodos y vías para alcanzar resultados, el espíritu de

renovación no se ha impregnado en todos los miembros del equipo directivo, no se logra un cumplimiento de las expectativas individuales y las comunicaciones no son del todo efectivas.

Cada departamento se exige a sí mismo alcanzar sus objetivos pero no existe una conciencia plena del alcance de los objetivos empresariales generales.

La dirección y sus subordinados coinciden en afirmar que la asignación de tareas se hace de acuerdo al juicio y necesidades de las personas con más autoridad. La información y las órdenes fluyen por la cadena de mando, de arriba hacia abajo.

El proceso de realización de las tareas debe estar orientado hacia la participación y colaboración mutua, aunque esto no implica que se realicen de acuerdo con las habilidades, con la energía requerida y los recursos materiales existentes en función de la calidad y de su contribución al logro de los objetivos.

Valores Compartidos:

A pesar de que en el Hotel “La Unión”, se concretaron varios valores a gerencial en la nueva Empresa en Perfeccionamiento Empresarial, los planes de acción no tienen en cuenta los aspectos referidos a la comunicación interna como modo de asegurar manifestaciones conductuales que promuevan, a través de los programas y medios que se manejan en el interior de la organización, contribuir a la divulgación, el reforzamiento o el cambio, con el fin de que la organización logre sus objetivos de manera más rápida y eficaz y trascienda en el conocimiento de los valores y creencias de la misma. De manera que, en la práctica actual las principales insuficiencias que se dan en el proceso comunicativo son:

- Se limita la gestión eficaz de la comunicación a partir de la construcción y conceptualización de valores y su efectiva integración con la capacidad de hacer coincidir metas y aspiraciones individuales con los objetivos de la organización en su conjunto.
- No existe una adecuada coordinación de esfuerzos y optimización de recursos y medios comunicativos que faciliten que cada uno de los miembros

de la organización se haga partícipe del proceso de comunicación y que éste responda a un enfoque sistémico e integrador, donde cada trabajador sea partícipe de la misma.

- Se asumen acciones de comunicación de manera inmediata, carentes en ocasiones de un diagnóstico previo y tomando como punto de partida aproximaciones intuitivas, casi siempre con buenas intenciones, pero sin las condiciones mínimas para garantizar su éxito.

- No se ha sistematizado por parte del equipo directivo de la institución y sus niveles intermedios, la valoración de la efectividad de los procesos comunicativos para precisar distorsiones y adecuar los planes a la solución de éstas, tanto hacia adentro de la organización como hacia la ampliación del conocimiento de ésta por el entorno.

Evidentemente, estas insuficiencias se ponen de manifiesto en las formas del flujo descendente, ascendente y horizontal de la comunicación, tanto por las vías formales como informales. Naturalmente que esto tiene una alta repercusión en los valores de la organización.

La gran masa de trabajadores posee altos valores humanos, además de poseer en su generalidad un alto nivel de responsabilidad, amor y consagración por el trabajo que desempeñan.

Las acciones encaminadas a la transmisión de los valores son eficientes pero poco sistemáticas; las vías empleadas son: Reuniones y Consejos de dirección, enfatizando en estos canales la dirección de la empresa los métodos aprobados por el **Sistema de Gestión Participativo** por Objetivos con Enfoque Estratégico. Este sistema contempla las ideas, valores y factor humano como pilares claves y estratégicos, conjugado a la participación y el compromiso de los directivos y trabajadores con los principios éticos, patrióticos y socialistas.

La puesta en práctica de la Dirección Estratégica presenta en el hotel algunas limitantes, puesto que es un modelo complejo que implica cambios significativos en la organización estructural de la empresa: la interiorización de los valores compartidos, la participación y la cultura ética empresarial son temas que todavía necesitan conceptualizarse con mayor profundidad en la

empresa a fin de ser comprendidos en su esencia. Ya que no se han permitido integrar las realizaciones personales e institucionales hacia la consolidación de estos valores o el fomento de otros, que trasciendan su contexto y le sirvan de sustento a su propia identidad. Aunque es válido aclarar que en el hotel existen Disposiciones positivas para la superación y existen además estrategias propias para la capacitación.

El cuestionario arrojó que la gerencia es la encargada de la comunicación organizacional interna y las políticas establecidas. Evidentemente urge en el Hotel “La Unión” un departamento o persona encargada de las políticas comunicativas establecidas en la organización y la concreción y funcionamiento plena de las mismas, encaminadas a al cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización, con la participación íntegra y consciente de todos sus miembros.

Para comprender mejor el funcionamiento de los fenómenos culturales en una organización, es necesario profundizar en su surgimiento e historia, en los procesos de construcción de los valores y presunciones básicas que constituyen la esencia de su cultura, características, ideas y valores de los fundadores y líderes, y cómo esos procesos de formación y aprendizaje se enmarcan tanto en el entorno interno como en el externo de la entidad. La relación con el entorno externo tiene que ver con la forma en que el líder y su grupo definan o conciban su entorno y su supervivencia en él; la relación con el entorno interno tiene que ver con la definición del líder y el grupo sobre la forma de organizar las relaciones entre los miembros del grupo, el logro de rendimiento y bienestar interno.

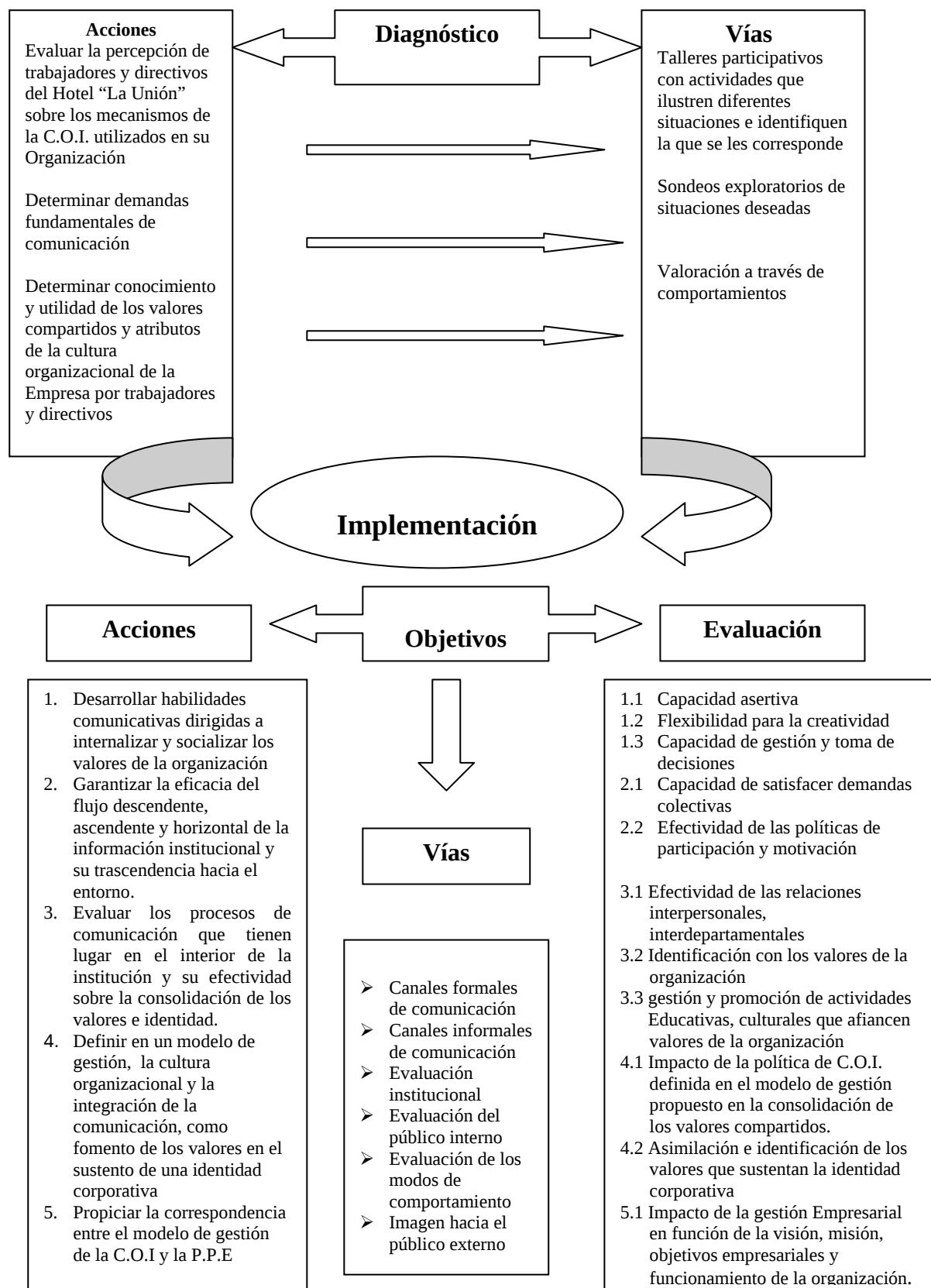
Todo lo planteado hasta aquí evidencia la importancia de las estrategias de comunicación de toda organización, en cualquier ámbito de la vida social. Estrategias que guíen las relaciones entre su público interno, jefe y subordinado; la empresa o institución y sus públicos externos.

De ahí que el trabajo tenga como propósito diseñar una Estrategia de Capacitación Organizacional, ajustada a las características específicas del Hotel “La Unión”.

La intervención cultural puede ayudar a lograr la solución de las deficiencias detectadas, y desarrollar habilidades comunicativas encaminadas a internalizar y socializar los valores de la organización, lo que contribuirá con la efectividad de los procesos que se desarrollan en la Empresa en Perfeccionamiento Empresarial, y así favorecer al cambio y contribuir al desarrollo de las organizaciones

Se hace necesario introducir estrategias de intervención cultural y propiciar formas adecuadas de socialización de nuevos valores que permitan el aprendizaje de otros patrones y normas con la plena participación de todos los implicados.

3.3 Estrategia de Capacitación Organizacional



Conclusiones:

- La comunicación es un proceso de interrelación continúa y constante que debe propiciar el intercambio más que la imposición de códigos, y conocimientos para expresar las experiencias de los individuos en una organización
- El Perfeccionamiento Empresarial, como concepción estratégica, es un proceso de gestión que propicia la participación en el interior de la organización, la descentralización del poder, la motivación entre los trabajadores considerando al hombre como principal recurso en el proceso de cambio para elevar la calidad y la eficiencia empresarial.
- Para lograr los objetivos del Perfeccionamiento Empresarial es necesario establecer una política de comunicación efectiva que responda a la consolidación de la cultura organizacional partir de valores y creencias compartidas que contribuyan a la distinción de la imagen corporativa.
- El Hotel “La Unión” como entidad inmersa en el Perfeccionamiento Empresarial, no posee una política de comunicación proyectiva, sino que asumen modelos de comunicación inmediatos
- El flujo comunicativo, que más predomina en el interior de la organización, es el descendente, lo que evidencia el carácter centralizado y pocas habilidades asertivas de los directivos.
- Los canales formales de comunicación más utilizados siguen siendo fundamentalmente las reuniones y los Consejos de Dirección, primando el carácter imperativo.
- Los valores organizacionales gerenciados en la Empresa son: Honestidad, Responsabilidad, Humanismo, Patriotismo, Amor al trabajo, Compañerismo, Sencillez, pero éstos no son compartidos pues no constituyen modos de actuación distintivos del público interno.
- En la participación de los trabajadores en los procesos organizativos, se involucran a los mismos, aunque esta participación es un poco limitada todavía en tanto las acciones tienen una dirección verticalista.

➤ Se diseñan estrategias laborales efectivas y hay habilidad para planificar el futuro pero se muestran insuficiencias en tanto no existe un sistema de valores compartidos por la dirección y sus subordinados, lo que impide el cumplimiento de los procesos que trae consigo el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial como la descentralización del poder y la toma de decisiones.

Recomendaciones:

➤ Aprender modelos de comunicación soportados en la dirección horizontal y ascendente, haciendo énfasis en las habilidades asertivas por parte de la dirección.

➤ Hacer uso con mayor frecuencia de la comunicación cara a cara y encuentros informales.

➤ Mantener a los miembros de la organización informados acerca de los cambios que ocurren y las decisiones tomadas dentro de la organización, permitiéndoles a su vez que participen activamente en la conformación de las Estrategias Corporativas.

➤ Dar confianza y valor a los empleados para comunicar los resultados satisfactorios como insatisfactorios, así como sus inconformidades individuales y colectivas.

➤ Compartir de forma consciente con todos los integrantes de la organización la Visión/Misión y Objetivos Empresariales, para que así los trabajadores en su generalidad reconozcan y asuman de forma consciente su parte en el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

➤ Adecuar o establecer un responsable de la comunicación organizacional interna, que facilite la programación, planificación y conciencia de su puesta en práctica de forma eficiente, reconociendo y utilizando a su vez los canales idóneos para cada tipo de actividad comunicativa.

➤ Elaborar una correcta Política de Comunicación Interna que a su vez posea indicadores destinados a la formación a aprehensión de valores y creencia compartidas, hacia los propios miembros de la organización:

- El sistema de estimulación moral.
- Actividades sindicales y familiares bien organizadas.
- Creación y transmisión de tradiciones de personas mayores a jóvenes.
- Cumpleaños colectivos.
- Conocimiento pleno por parte de todos los miembros de su historia.
- Trato respetuoso, personal y amistoso entre ejecutivos y empleados simples.

- El reconocimiento a los que más se destaquen y el fomento constante del orgullo individual y colectivo por los éxitos de la organización, visto como un sistema de recompensas.
- Asegure la participación de los interesados en su gestión efectiva.

Bibliografía Consultada:

Abravanel, Harry. Cultura Organizacional/ Harry Abravanel. --Colombia: Editorial Legis, 1982.--202p.

Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio. Cultura organizacional/ Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel. --México:.. [s.n.], 1985. —181p.

Alabart Pino, Y. La Cultura Empresarial, una variable a considerar en la competitividad de las empresas/ Y Alabart Pino. -- La Habana: Edit Serge, 1996. —26p.

Anzola Rojas, Sérvulo. Administración de pequeñas empresas/ Sérvulo Anzola Rojas.-- México: Editorial Mc Graw Hill, 1993.--121p.

Arias Valencia, María M. La Triangulación Metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. Tomado

De: <http://tone.udea.edu.co/revista/mar2000/Triangulation.html>, 10 de febrero de 2004.

Barrera, Barcia, Aníbal. Hotel La Unión. Premio Restauración/Aníbal Barrera Barcia. — Cienfuegos:.. [s.n.], 2000. —21p.

Bass, Bernard M. Leadsip and performance, beyond expectations. Tomado

De: <http://www.bookfinder.us/review2/0029015006.html>, 12 de febrero de 2004.

Berelson. El proceso comunicativo. Tomado

De: <http://www.Monografías..com/trabajos6/nute/nute.shtml>, 27 de febrero de 2006.

Carrera González, Carlos Manuel. Consideraciones sobre indicadores Económicos y Hoteleros que influyen en la puesta en Marcha y desempeño del Futuro Hotel “La Unión” de Cienfuegos/Carlos Manuel Carrera González, Guillermo Companioni Pérez. — Cienfuegos: Edit de Escuela de Hotelería y Turismo, 1998. —32p.

Castro Ruz, Fidel. No hay igualdad de cultura. Trabajadores (La Habana). 12 de junio de 2000. p.3.

- Cuba. Palacio de la Revolución. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. -- Ciudad de La Habana:.. [s.n.],18 de agosto de 1998. —41p.
- Denzin, K D. The search Act. Tomado
De: <http://www.blackwell-synergy.com>, 10 de febrero de 2004.
- Díaz Lorca, Carlos. Lo que todo empresario cubano debe conocer. Los caminos al perfeccionamiento/ Carlos Díaz Lorca, Armando Pérez Betancourt. -- La Habana: Edit Ciencias Sociales, 1999. —266p.
- Elliott, J. Implications of Classroom Research for Professional Development. Tomado
De: <http://www.bib.uab.es/pub/ensenanzadelasciencias>, 10 de febrero de 2004.
- Farace, Richard V. Communicating and Organizing. Reading/ Richard V Farace. -- Cambridge: Edit Addison-Wesley Publishing Company, 1977. —61p.
- Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones/Carlos Fernández Collado. -- México: Editorial Trillas, 1997. —11p
- Golhaber, Gerald. Comunicación Organizacional/Gerald Goldhaber. -- La Habana: Edit Pablo de la Torriente Brau, 1978. —81p.
- Gotees,I P .Etnografía y diseño cualitativo en la investigación educativa/ I P Gotees, M D Lecompte. —Madrid: Ediciones Morales ,1920. —54p.
- Greenleaf, R. Servant-Leadership. Tomado
De: <http://www.argospress.com/jbt/xref/book-0809105543.htm>, 12 de febrero de 2004.
- Hugo C. Reflexiones en torno al método cuantitativo de investigación. Tomado
De: <http://www.educacion.jalisco.gob.mx/>, 18 de febrero de 2004.
- Jablin, F. Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective/F Jablin. —.[s.n.]: Edit Sage, 1998. —105p.
- Katz, D. The social psychology of organizations/D Katz, R L Kahn. -- New York: 2da. Edición. Wiley, 1978. —70p.
- K Bock, Philip. Introducción a la moderna antropología cultural/ Philip K Bock. -- México: Edit Fondo de Cultura Económica, 1997. —41p.
- Lage, Carlos. El desafío económico de Cuba/ Carlos Lage. -- La Habana: Ediciones Entorno, 1992. —20p.
- , Carlos. Reunión de Directores de Empresas en Proceso de Perfeccionamiento Empresarial/Carlos Lage Dávila. -- Imprenta del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro, 2000. --76p.

- Leininger, M. Evaluation criteria and critique of qualitative research studies. Qualitative research methods/ M Leininger. -- Beverly Hills: Editorial Sage Publications, 1994. —3p.
- López Borges, Zenaida. Liderazgo Ético Empresarial: una alternativa necesaria; Isabel Fernández, tutor. —Trabajo de Diploma, UCF (Cf) ,2004. —112 h.:ilus.
- Lucas Marín, Antonio. La comunicación en las empresas y en las organizaciones/ Antonio Lucas Marín. --Madrid: Edit Bosh, 1997. —65p.
- , Antonio. La comunicación interna: estabilidad y crecimiento/ Antonio Lucas Marín.-- La Habana: Editorial Félix Varela, 2001. —123p.
- Marx, Carlos. La Ideología Alemana/ Carlos Marx, Federico Engels. -- La Habana: Editorial. R,..[199?]. —104p.
- Melé, Doménec. Necesidad de la ética en la dirección de empresa/ Doménec Melé. --España: Ediciones Folio, 1997. —12p.
- Morgan, G. Creative organization theory. *Tomado*
De: <http://html.rincondelvago.com/liderazgo-y-comunicacion-de-las-organizaciones.html>, el 4 Abril de 2005.
- Morse, J. Qualitative research methods/ J Morse. -- Beverly Hills: Edit Sage Publications, 1994.— 98p.
- Ouchi, William. Fondo Educativo Interamericano/William Ouchi. —México: Editorial Publish, 1982. —55p.
- Pasqualy, Gagliardi. Creation and Change of Organizational Culture: A Conceptual Framework/Pasqualy Gagliardi. -- Suecia:.. [s.n.], 1984. —66p.
- Pérez Betancourt, Armando. El directivo y la ideología organizacional cubana/ Armando Pérez Betancourt. --La Habana: Editorial Ciencias Sociales, 2003. —18p.
- Rodríguez Gómez, Gregorio. Metodología de la Investigación cualitativa/ Gregorio Rodríguez Gómez. -- Santiago de Cuba: Editorial Prograf, 2002. —135p.
- Santos, Miguel Ángel. Hacer visible lo cotidiano. Teoría y Práctica de la evaluación cualitativa de los centros escolares/Miguel Ángel Santos. —España: Ediciones Akal, 1993. —77p.
- Schein, E. La Cultura Empresarial y el Liderazgo/E Schein. —Barcelona: Editorial Serge, 1988. —55p.

Taylor, S. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados/ S

Taylor, R Bogdan. —Buenos Aires: Editorial Piados, 1998. —231p.

Thompson, John B. Ideology and Modern Culture/ John B Thompson.—Suecia: ..[s.n.], 1994.—8p.

Trelles R., Irene. Comunicación Organizacional. Tomado

De: <http://www.ugr.es/cicu>, 12 de enero de 2006.

-----, Comunicación Organizacional/ Irene Trelles Rodríguez. --Ciudad

Habana: Editorial Félix Varela, 2001. —7p.

Anexo: 1

Fachada actual



Anexo 2:

Planificación estratégica del Hotel “La Unión” SA. 2006

MISIÓN:

"Somos la puerta que a Ud. abre nuevos horizontes al bienestar, la cultura y el Patrimonio en un ambiente clásico, seguro y familiar, garantizando la exclusividad con un servicio que invita a regresar".

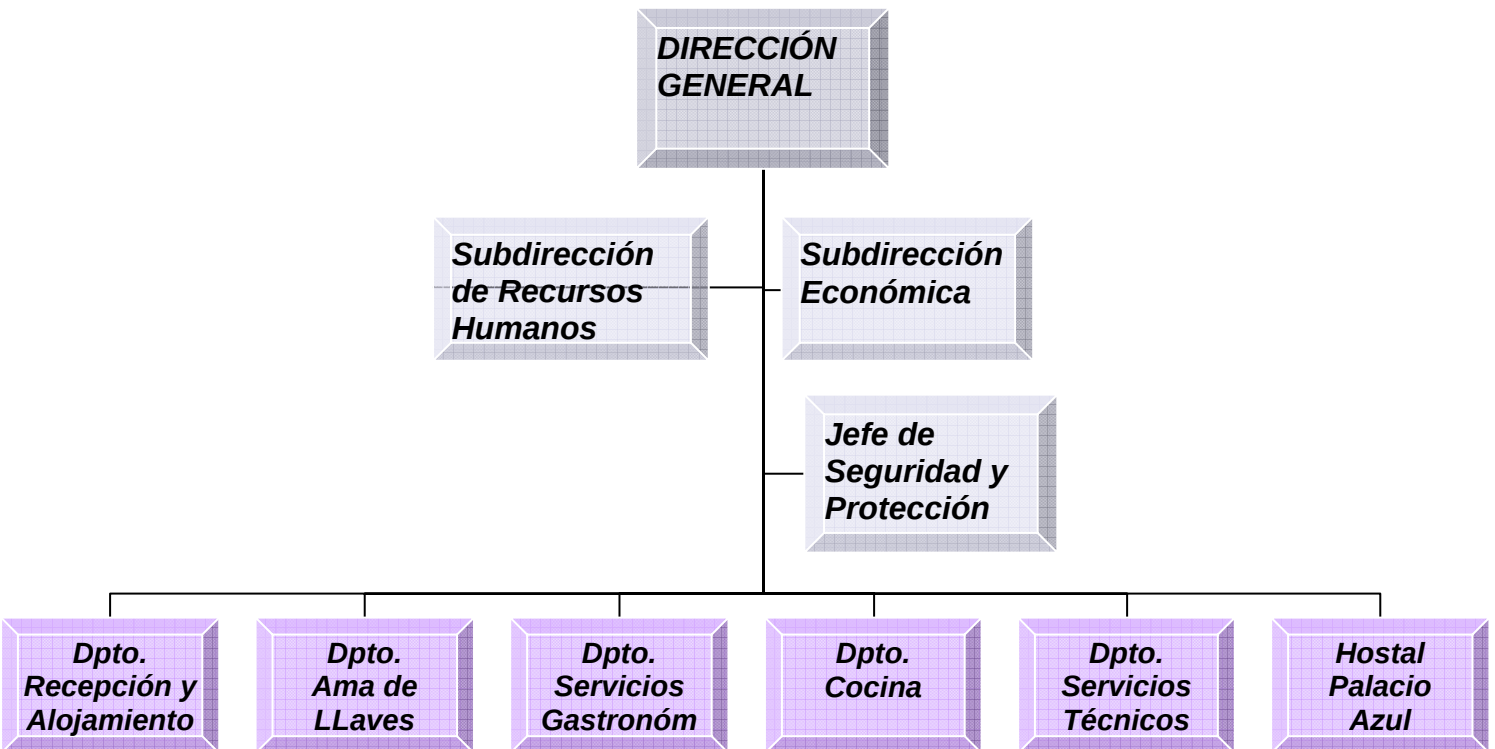
Con el propósito de garantizar el perfeccionamiento y desarrollo de la instalación y dar respuesta a su vez a las necesidades crecientes de los clientes, en un ambiente confortable y diverso, el Hotel La Unión S.A. tiene como visión:

VISIÓN:

"Seremos un Hotel Boutique único, distinguido por su alta calidad humana y que hará vivir las leyendas de una ciudad con la magia de su historia."

Anexo 3:

ORGANIGRAMA DE LA NUEVA EMPRESA



Anexo 4:

Guía de Entrevista

La siguiente guía de Entrevista fue aplicada a los directivos del Hotel “La Unión” con el objetivo de determinar los modos de comunicación que los directivos asumen en la Empresa

Es por ello que necesitamos de su cooperación, para lo cual le pedimos que responda con sinceridad.

1-¿Quién le proporciona a usted información acerca de las actividades de la organización?

2-¿Dónde normalmente se encuentra usted cuando recibe esta información?

3-¿Por medio de qué método recibe la misma?

4-¿Conoce usted sobre la política de comunicación trazada por la organización?
Si la conoce diga el responsable de la misma y en qué consiste.

5-Según su opinión proporciona la entidad vías eficaces de comunicación interna.

6-Considera usted que existe una comunicación adecuada entre los diferentes departamentos de la organización. ¿Por qué?

7-Luego de desarrollarse el Consejo de Dirección del que usted forma parte, ¿cómo trasmite a sus subordinados las temáticas abordadas en éste?

8- ¿Ante situaciones complejas en las que usted tiene responsabilidades como directivo de la organización cómo se da la toma de decisiones?

Anexo 5:

Cuestionario aplicado al total de trabajadores del Hotel “La Unión”.

Instrucción: Este cuestionario es aplicado con el objetivo de conocer las características organizativas de la empresa. Su colaboración es de suma importancia. Es anónima. Marque con X en el espacio que considere:

1. Edad-----

Sexo-----

2. Nivel escolar alcanzado:

Nivel Secundario-----

Medio Superior (Técnico Medio) -----

Nivel Universitario-----

3. Satisfacción de las necesidades humanas.

Bien -----

Muy bien -----

Regular -----

4. ¿Cuánta confianza tiene en sus subordinados?

Poca -----

Bastante -----

Completa-----

5. ¿Cuánta confianza tiene su superior en Usted?

Poca -----

Bastante-----

Completa-----

6. ¿Se sienten libres los empleados para hablar con el jefe y sugerirle alguna idea ?

Pocas veces -----

Bastante-----

Suficientemente -----

Completamente-----

7. ¿Con qué frecuencia se piden y se ponen en práctica ideas de los subordinados?

Raras veces -----

A veces -----

A menudo -----

Muy frecuentemente -----

8. Para motivar se utiliza:

Amenazas-----

Sanciones-----

Premios-----

Participación-----

Elogios-----

9. ¿A qué nivel se siente la necesidad de alcanzar los objetivos de la organización?

Solo en el más alto-----

A nivel directivo -----

En casi todos los niveles-----

En todos-----

10. ¿Existe una labor de equipos?

Poca -----

Alguna -----

Bastante-----

Mucha-----

11. Dirección por la que fluye la comunicación.

Hacia abajo -----

Hacia abajo y hacia arriba-----

Entre iguales-----

12. ¿Cómo aceptan los subordinados las comunicaciones de los superiores?

Con sospecha

Con indiferencia

Con cautela

13. ¿Es exacta la comunicación ascendente?

Casi nunca -----

A veces-----

A menudo -----

Casi siempre-----

14. ¿Cómo es la información brindada por los directivos?

Sobrecargada-----

Normal -----

Excelente-----

15. ¿Hasta qué punto los jefes comprenden los problemas de sus subordinados?

Muy poco -----

Algo -----

Bastante-----

Mucho-----

16. ¿A qué nivel se toman las decisiones?

Generalmente arriba del todo-----

Las importantes se toman a nivel alto-----

Las importantes a alto nivel y a niveles inferiores -----

A todos los niveles y con buena integración-----

17. ¿Se corresponsabilizan los subordinados de las decisiones que afectan su trabajo?

Casi nunca -----

A veces se les consulta-----

Casi siempre se les consulta-----

18. ¿Contribuye a motivar a la gente el modo como se toman las decisiones?

Poco -----

Algo -----

Mucho-----

19. ¿Cómo se precisan los objetivos?

Con órdenes-----

Órdenes con petición de comentario -----

Se consulta antes de decidir-----

Se decide en grupo-----

20. ¿Cómo usted los valores que se mueven en la Empresa?

Si-----

No-----

No sé-----

¿Conoce UD las metas por alcanzar de la organización y los objetivos

Sí

No

No sé

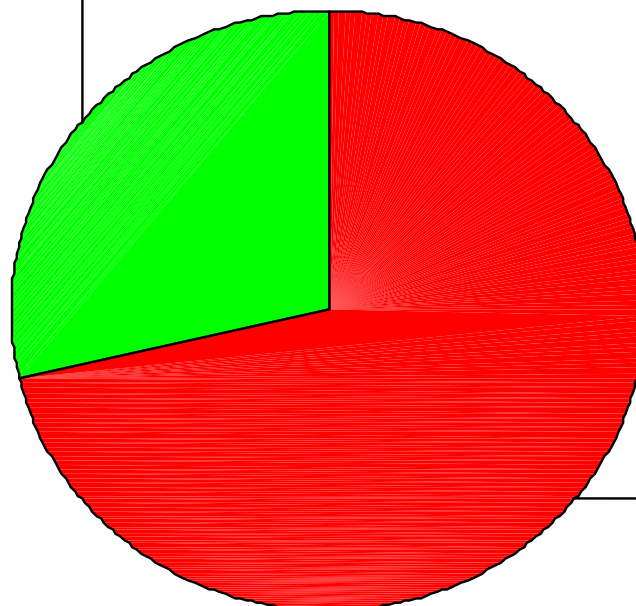
Están en el departamento

Lo tengo pero no lo recuerdo

Gráficos que representan algunos de los resultados del cuestionario.

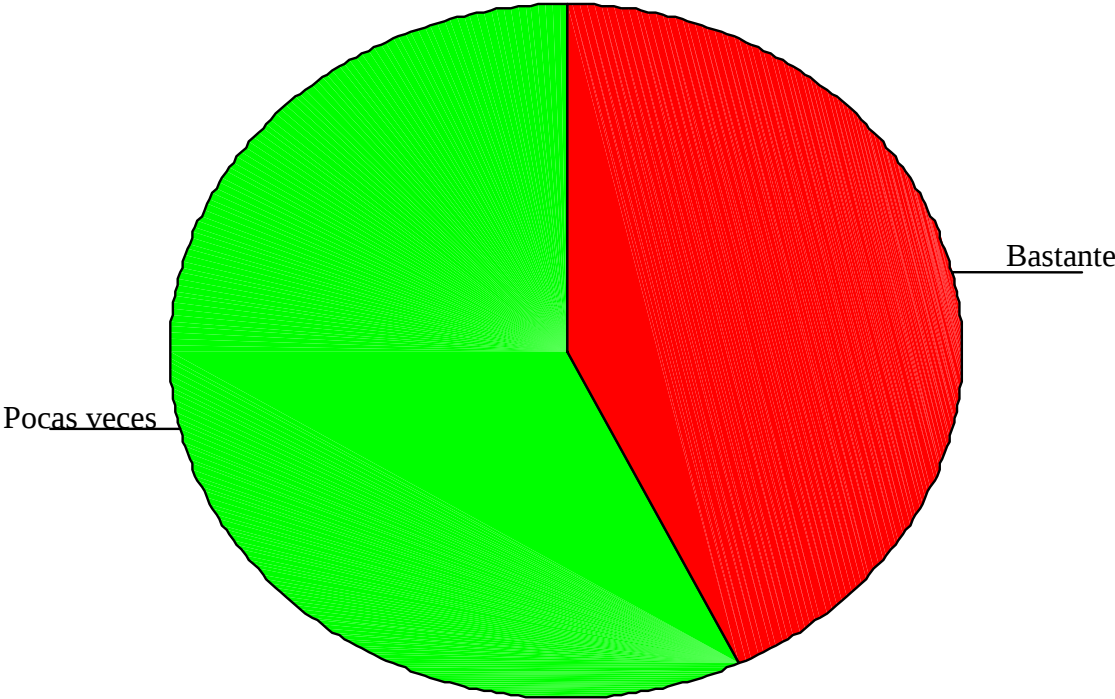
¿Cuánta confianza tiene en sus subordinados?

Bastante

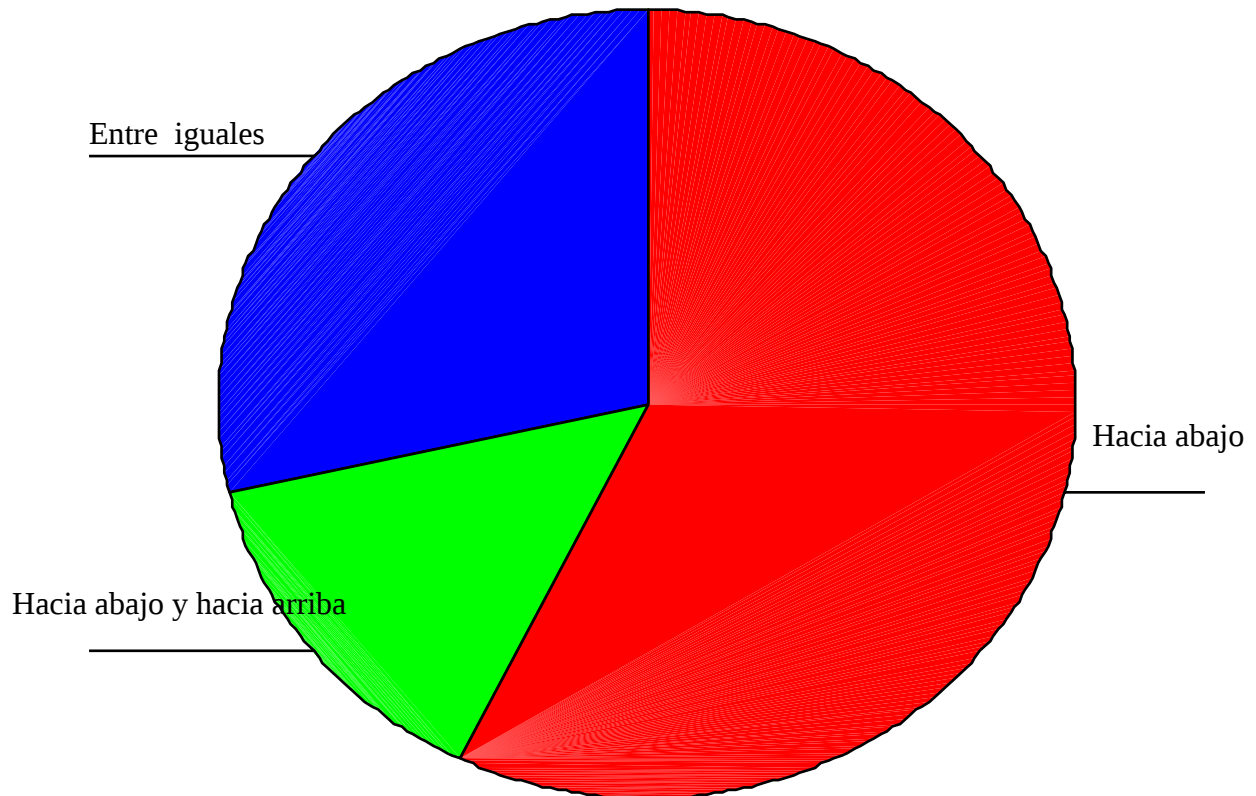


Completa

¿Se siente libre para hablar con su superior y sugerirle alguna idea?

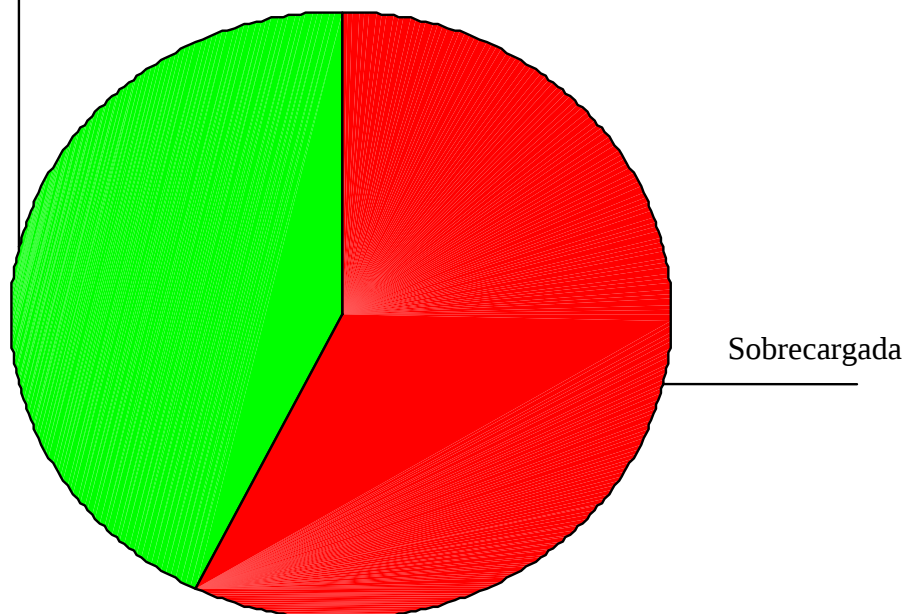


Dirección por la que fluye la comunicación



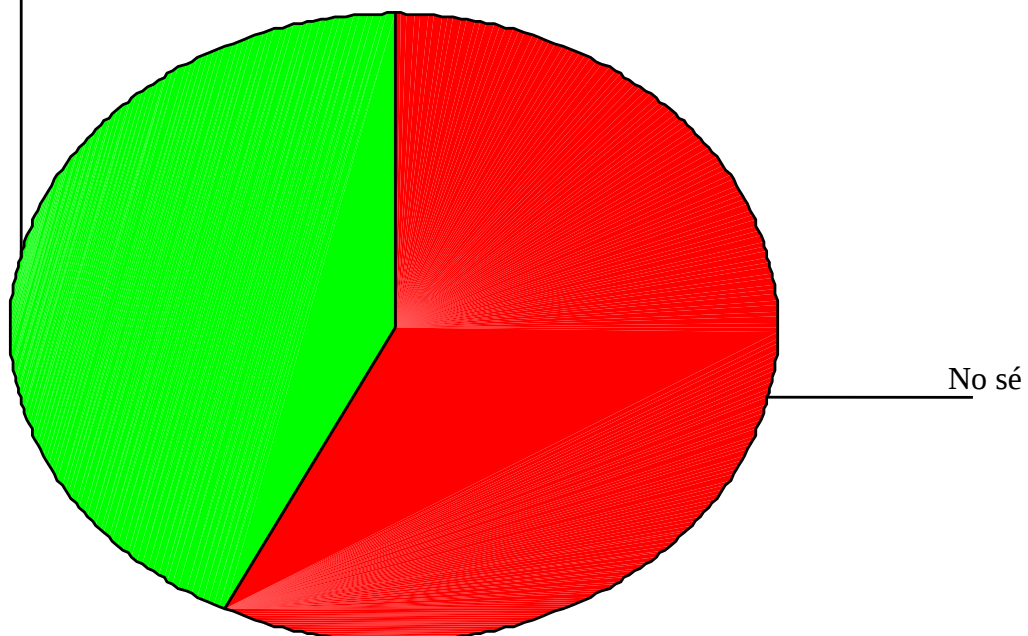
¿Cómo es la información brindada por los directivos?

normal



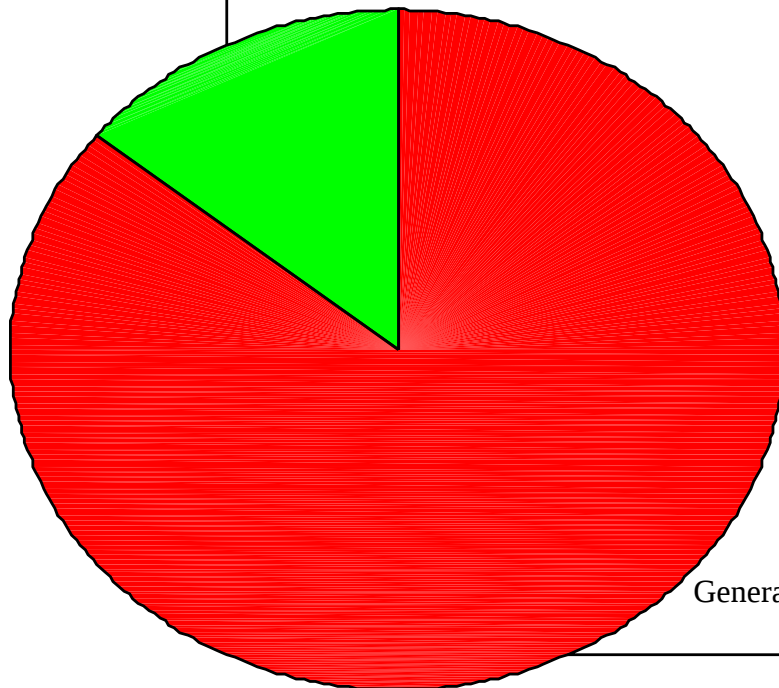
¿Conoce usted los valores que se mueven en la empresa?

Sí



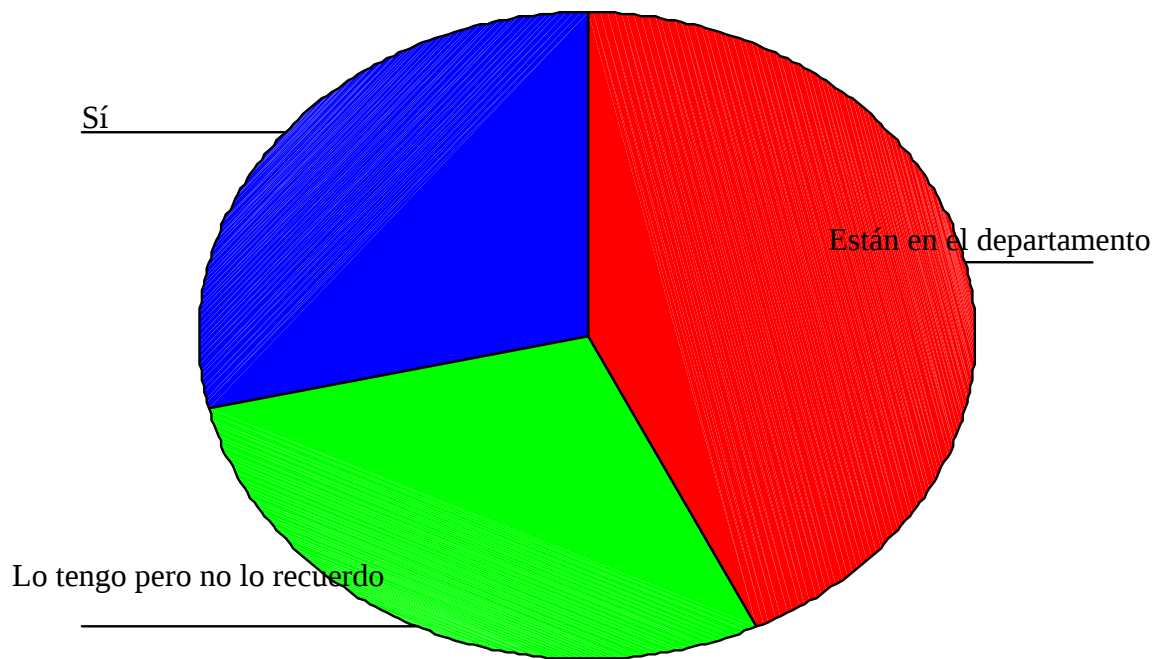
¿A qué nivel se toman las decisiones?

Las importantes se toman a nivel alto



Generalmente arriba del todo

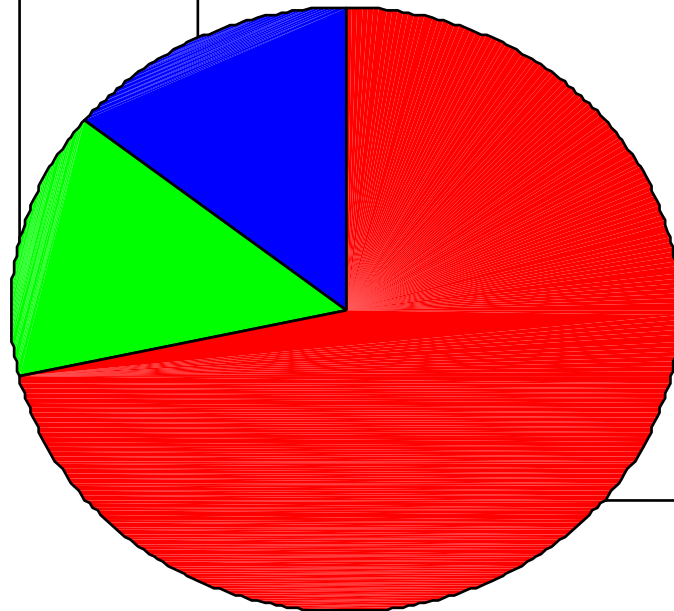
¿Conoce Ud las metas por alcanzar de su empresa y los objetivos?



Para motivar se utiliza:

El miedo

Sanciones



Elogios

Anexo 6 :

Valores que desarrolla El Hotel “La Unión” S.A.

- ✓ Honestidad: Conducta leal con la institución, la sociedad y consigo mismo que facilite la entrega al trabajo e inspire la confianza de sus jefes, colegas y clientes.
- ✓ Responsabilidad ante el trabajo: Respuesta positiva ante la obligación contraída, actitud que se asume ante los resultados de la labor que se realiza y por lo que tiene que responder ante los demás.
- ✓ Humanismo: Reacción consecuente con la esencia de la Revolución cubana de respeto a los hombres, defensa de los derechos ciudadanos y la consideración del ser humano como lo más importante para el progreso social.
- ✓ Patriotismo: Lealtad a los principios de la Revolución cubana de defensa a la autodeterminación, protección a la identidad nacional del pueblo y transmisión de una imagen que refleje la riqueza histórica del país.
- ✓ Amor al trabajo: Respuesta eficaz en la gestión que facilite un servicio de excelencia con conciencia económica, profesionalidad y la convicción de brindar al cliente lo mejor de sí con alto sentido de la responsabilidad social adquirida.
- ✓ Compañerismo: Sentido de pertenencia a un grupo, tendiente al logro del bienestar colectivo, con mentalidad de grupo que facilite la superación de las debilidades y potencie las fortalezas, en aras de los objetivos de la organización.
- ✓ Sencillez: Comportamiento moderado del hombre que refleje con objetividad las condiciones reales de vida acorde a la situación económica y social del país, el territorio, el sector y el individuo.

Anexo 7:

A partir de la "Estrategia nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y sus Reservas", de la "Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del sector del turismo y sus Reservas", el sistema de turismo en el territorio de Cienfuegos parte en su Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros de los siguientes principios:

La preparación y la superación de los Cuadros y sus Reservas es parte integrante del sistema de trabajo con los cuadros, siendo el medio para promover y desarrollar las condiciones y destrezas que deben poseer los dirigentes del sistema.

- La evaluación principal de los resultados de la preparación y la superación de los Cuadros será por su desempeño y por la forma en que se materialicen en su radio de acción las indicaciones del Partido, el Gobierno y el Ministerio.

- El principal formador y entrenador de cuadros el jefe en cada nivel, su ejemplo, sus métodos y estilos serán la mejor escuela para su equipo de trabajo.

- Cada cuadro es responsable de su preparación y de su superación . Es deber de cada dirigente estudiar y luchar por aumentar sus conocimientos y habilidades hasta alcanzar la excelencia.

- La preparación y la superación de los Cuadros debe concebirse como un sistema, contemplando todos los componentes y combinando las formas, los plazos de tiempo y los recursos necesarios para que esta sea continua, eficiente y específica, dirigida a las necesidades de cada cuadro, así como a de los territorios y de las entidades.

Solución Estratégica:

Junto al mantenimiento e incremento de las acciones de capacitación a desarrollar por la Escuela de Hotelería y Turismo "Perla del Sur", ampliar la capacidad de formación y desarrollo de cuadros a partir del incremento en la formación de la reserva de cuadros en el puesto de trabajo desarrollando programas controlados y supervisados por el personal calificado de la Escuela.

Objetivos:

- Garantizar la preparación necesaria de los Cuadros y Reservas del territorio en los 5 componentes (preparación política, preparación técnico - profesional, preparación económica, preparación de Dirección y preparación para la defensa) priorizando el papel de la preparación político - ideológica y evaluación de su impacto, así como el Código de Ética en la actuación de los directivos.

- Otorgar prioridad a la preparación y superación en el 100 % de los cuadros directivos del territorio.

- Estratificar la incorporación de Mandos Medios según áreas de trabajo priorizados para lograr al menos el 50% de incorporación en las acciones ejecutadas en gastronomía, Cocina, Alojamiento, Comercialización y Recursos Humanos.

- Desarrollar la superación técnica y metodológica de los claustros de profesores en el Centro Territorial de Desarrollo y mediante los vínculos con la Universidad de Cienfuegos.
- Asesorar la aplicación de las vías existentes para la capacitación en el puesto de trabajo, el autoestudio y la autopreparación, la rotación, adiestramientos, talleres y trabajo en equipo, como formas de preparación y superación junto a los cursos, diplomados y maestrías.
- Aumentar en un 50 % la participación de los profesores adjuntos en las actividades docentes de la Escuela de Turismo.
- Actualizar el convenio de colaboración entre la Escuela de Turismo y la Universidad de Cienfuegos para incrementar en un 30 % la participación de sus docentes en los programas de las Escuelas.
- Desarrollar en el territorio el movimiento de formador de formadores seleccionando 3 entidades (1 hotelera y 2 de servicios turísticos) para iniciar un pilotaje con fines de superación en los puestos de trabajo con la asesoría metodológica de la Escuela.
- Incrementar la oferta formativa a las entidades de servicios turísticos en un 25 % (cursos y horas).
- Elaborar y controlar con carácter trimestral el Plan de Preparación y Desarrollo de la Reserva de cuadros por entidades.
- Analizar semestralmente la composición de los cuadros, reservas y en formación en cuanto a sexo, edad y raza.
- Evaluar anualmente el impacto de la capacitación de los cuadros y reservas.
- Planificar y controlar el efecto multiplicador de las acciones de colaboración internacional y de asesoría extranjera en el territorio.

Componentes principales:

1. Preparación Política - Ideológica.

1.2 Preparación Técnica y Profesional.

1.3 Preparación Económica.

1.4 Preparación en Dirección.

1.5 Preparación para la Defensa.

Formas de Preparación y Superación.

Segmentos priorizados.

- .- Directores de instalaciones hoteleras y extrahoteleras, Director de la Escuela de Hotelería y Turismo, incluidas sus respectivas reservas.
- Subdirectores de instalaciones hoteleras y extrahoteleras, Subdirectores de la Escuela de Hotelería y Turismo, incluidas sus respectivas reservas.
- .- Los restantes directivos clasificados en el reglamento de trabajo de los cuadros y reservas del Sistema de Turismo.
- .- Reservas de cuadros.

Atención especial requerirán los cuadros de las empresas que tienen proyectado o ejecutan el Perfeccionamiento Empresarial para los que se organizarán planes específicos que contemplen los aspectos fundamentales que

estos deben dominar para desarrollar con éxito el proceso, así como la incorporación a los diferentes cursos que se programen de los elementos esenciales vinculados a esta temática.

Se tendrá, además en el centro de atención la preparación de la reserva por su carácter estratégico con una acción encaminada a mejorar su composición que tenga en cuenta la edad, sexo y composición étnica.

Temáticas

Considerando las necesidades identificadas se prevén implementar acciones que conduzcan a elaborar seminarios o cursos relacionados con las áreas de conocimientos siguientes:

- Preparación para el Perfeccionamiento Empresarial.
- Dirección por Objetivos y Planeación Estratégica.
- Educación Ética y de Valores.
- Dirección integrada de proyectos.
- Educación jurídica especializada.
- Educación Medioambiental.
- Gestión de Recursos Humanos, Turismo y Cultura.

Anexo 8: Búsqueda de Internet

Title:	Universidad de Camagüey Centro de Estudios Multidisciplinario del Turismo. (Spanish)
Language:	Spanish
Authors:	Sánchez Morejón, Benito Iván
Source:	Retos Turísticos ; 2004, Vol. 3 Issue 1, p1-18, 18p
Document Type:	Article
Subject Terms:	BEHAVIOR BUSINESS enterprises COMMUNICATION in management PERSONNEL management WORK environment
Author-Supplied Keywords:	management fulfillment working climate enterprice culture Communication gestión comportamiento desempeño clima laboral cultura empresarial Comunicación
	Language of Keywords: English; Spanish
Abstract (English):	Behaviour is dues to the interdependence between individuals and the situation. Every effort done to improve quality and efficiency will be useless if it does have not the active, decided and witting participation of the personnel of the interprices. Our behaviore is conditioned by the environment that we contribute to create, keep and change. To achive that participation, we require to consider workers as a resource that has to be strategically managed. Communication is a process that allows to know and understand the responsibility of creating a positive environment in the organization. To encourage its members to give ideas and effort. It is a tool of transformation because with our way of acting we can obtain the best or the worst of the entities where we work. This study responds to a given situation is in the diagnosis of human resources. It's goal is to know the main internal communication problems in the tourist entities of the province and their influence in the human resources management. [ABSTRACT FROM AUTHOR]
Abstract (Spanish):	El comportamiento es fruto de la interdependencia entre el individuo y la situación. Todo esfuerzo que se realice para mejorar la calidad y la eficiencia será inútil si no cuenta con la participación activa, decidida y voluntaria del personal de las empresas, nuestra conducta está

condicionada por el entorno que contribuimos a crear, mantener y cambiar. Para lograr esa participación se requiere considerar a los trabajadores como un recurso que hay que gestionar estratégicamente. La **comunicación** constituye un proceso que permite conocer y comprender la responsabilidad de crear un ambiente positivo en las organizaciones, para alentar a sus integrantes a aportar ideas y esfuerzos. Es una herramienta de transformación porque con la forma de actuar podemos obtener lo mejor o lo peor de las entidades donde laboramos. El estudio realizado responde a una situación presentada en el Diagnóstico de los Recursos Humanos y tuvo como finalidad conocer los problemas fundamentales de **Comunicación Interna** en entidades turísticas de la provincia y su influencia en la gestión de los Recursos Humanos. [ABSTRACT FROM AUTHOR]

ISSN:	1681-9713
Accession Number:	18429045
Persistent link to this record:	http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&an=18429045
Database:	Fuente Academica