

Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”

Facultad de Humanidades



Trabajo de Diploma

*Tesis en opción al grado de Licenciatura Comunicación
Social*

*TÍTULO: Diagnóstico de Gestión de la Comunicación
Institucional en villa Rosalba, Sancti Spíritus*

AUTORA: Maired Ramos Madrigal

TUTORA: MSc Bertha Valdivia Obregón.

Curso: 2015-2016

Pensamiento

“Lo que no te mata, te hace fuerte”.

Maná.

Agradecimientos

Agradezco de corazón a todas aquellas personas que de una forma u otra, hicieron posible convertirme en una profesional útil para la sociedad
Principalmente:

A mi madre, mis niños, Bertha mi tutora, mi familia, mis amigos y a los trabajadores de villa Rosalba.

Dedicatoria

A mi madre, por su apoyo incondicional.

A mis hijos por ser lo mejor que me pasó en la vida.

A mi papá por sus consejos.

A mi tutora, gracias Dios por ponerla en mi camino.

A mis abuelos por su amor eterno, entrega y dedicación.

A mis hermanos: Daine, Rige, Roxy, Jessi e Ilen por su cariño y apoyo.

A mis sobrinos para que se sientan motivados a ser mejores cada día.

A mi tío Ane por sus consejos y entrega.

A Vitico por estar ahí siempre y no dejarme caer cuando más lo necesité.

A mis amigos, los de ayer, los de ahora y los de siempre.

A todos mis maestros desde mis inicios hasta la fecha, gracias por enseñarme la mayoría de las cosas que sé.

A las personas que critican, gracias por hacerme mejor y más fuerte cada día.

A todas las personas que de una forma u otra han estado ahí junto a mí en los momentos más difíciles.

A todo el que me ayudó de una forma u otra a lograr mi sueño de graduarme.

Los quiero mucho a todos.

Índice

Resumen	1
Introducción	2
Capítulo I: Marco Teórico Conceptual.	
1.1 ¿Que es Comunicación ?.....	6
1.2 Comunicación Organizacional.....	7
1.3 Elementos a tener en cuenta cuando se habla de Comunicación Institucional.....	10
1.3.1 Público.....	10
1.3.1.1. Público interno.....	10
1.3.1.2. Público Externo.....	11
1.3.2 Mensajes.....	12
1.3.4 Canales.....	13
1.3.5 Receptor.....	13
1.3.6 Efectos.....	14
1.3.7 Retroalimentación.....	14
1.4 Comunicación Interna.....	14
1.5 Comunicación Externa.....	16
1.6 Cultura organizacional.....	17
1.7 Identidad.....	18
1.8 Imagen Corporativa.....	20
1.9 .Gestión de Comunicación.....	21
1.10. La gestión desde dos enfoques.....	24
1.11 Gestión de Comunicación Interna.....	25
1.12. Gestión de la Comunicación Externa.....	26
1.13 Gestión de la Imagen.....	26

1.14. Modelos de Gestión.....	27
1.15. Diagnóstico de Comunicación.....	30

CAPITULO II: METODOLÓGICO

2.1. Caracterización de la Villa.....	32
2.2. Justificación del estudio.....	35
2.3. Importancia del tema.....	36
2.4. Tipo de investigación.....	37
2.5. Enfoque metodológico.....	38
2.6. Problema de Investigación.....	38
2.7. Objetivo General.....	38
2.8. Objetivos Específicos.....	38
2.9. Categoría de análisis.....	39
2.10. Definición conceptual.....	39
2.11. Definición operacional.....	39
2.12. Selección y descripción de la muestra.....	40
2.13. Tipo de muestreo.....	41
2.14. Técnicas e instrumentos de recogida de Información.....	41
2.15. Acceso al campo.....	44
2.16. El período de tiempo.....	44
2.17. Selección de informantes.....	45
2.18. Aplicación del instrumento.....	45
2.19. Abandono del campo.....	45
2.20. Procesamiento de datos.....	45
2.21. Principios éticos de investigación.....	45

Capítulo III: Análisis de Resultados

3.1 Análisis de los resultados por técnicas.....	47
--	----

3.1.1 Observación.....	47
3.1.2 Revisión documental.....	51
3.1.3 Entrevista.....	51
3.1.4 Cuestionarios.....	54
3.1.5 Matriz DAFO.....	63
3.2. Triangulación de Información de los Resultados.....	64
Conclusiones.....	66
Recomendaciones.....	67
Bibliografía.....	68
Anexos.....	72

Resumen

La presente investigación se desarrolló en villa Rosalba, Sancti Spíritus. Este estudio es un diagnóstico de Gestión de la Comunicación Institucional.

Su objetivo general es diagnosticar la Gestión de la Comunicación Institucional teniendo en cuenta la relación de esta con sus públicos. Se utilizó para diagnosticar este proceso un análisis de la conceptualización de la comunicación, mensajes, flujos, cultura, imagen, entre otros.

Se tuvo en cuenta el uso de una metodología cualitativa, basándose en un estudio descriptivo que se apoyó en el empleo de instrumentos para la recogida de información, como: la revisión de documentos oficiales, la observación participante, entrevista, cuestionarios, todos aplicados a una muestra representativa de los públicos internos y externos de la organización. Después de obtenidos los datos necesarios se realizó el proceso de triangulación de la información de los resultados.

En el análisis de los resultados, se demostró que en la entidad prevalecen los mensajes de tarea y mantenimiento, los espacios formales que cobran mayor vida entre los miembros son los institucionalizados. Predomina la comunicación estática y regida por el modelo clásico de la comunicación.

(EMISOR→ RECEPTOR)

Teniendo en cuenta los resultados arrojados por las diversas técnicas empleadas se procedió a la elaboración de un plan de acciones, el cual debe ser implementado para así resolver los principales problemas detectados en la investigación. Propiciando con ello una mayor efectividad, eficiencia, integralidad y sinergia en el proceso de Gestión de la Comunicación Institucional de villa Rosalba.

Introducción

La empresa actual está enfrentando grandes cambios a nivel estructural, social, comunicacional y de relaciones. Desde hace algunos años el mundo empresarial ha empezado a preguntarse: ¿Cuál es la relación más sana que debe tener con la sociedad en la cual está inmersa?, ¿La filantropía es suficiente para responder a la realidad actual?, ¿Cómo se puede llegar a ser más responsable y asumir compromisos frente a la realidad que se está viviendo?

Los límites de la organización se expanden y con ellos su comunicación y relación con los públicos y, por ende, su responsabilidad hacia estos. De allí que ahora los temas relacionados con la Gestión de la Comunicación estén enmarcados en “empresa socialmente responsable”, “ciudadanía corporativa”, “sostenibilidad”, “medio ambiente”, “derechos humanos aplicados en la organización”, “Cultura Organizacional” y la “Imagen corporativa” siendo estos los indicadores que están ocupando mayor espacio de estudio y análisis empresariales.

La organización comunica de forma implícita (exposición de sus acciones y prácticas) y explícita (discurso y/o reflexión consciente sobre temas de la organización). Comunica al hacer y al no hacer; al hablar y al no hablar; por ello es vital que se tome conciencia de la importancia que tiene una alineación estratégica de la comunicación y las relaciones como parte de la Gestión de la Comunicación Empresarial ya que se alimentan entre sí. No hay desarrollo sin comunicación eficaz y, la comunicación en el siglo que corre debe estar marcada por la responsabilidad, ya que la empresa interactúa con su entorno y este, a su vez, responde a la organización a través de la comunicación, construyendo cultura desde su propia identidad y proyectándola a través de sus comportamientos, comunicación y relación con sus públicos claves.

En la actualidad, diversas especialidades (Relaciones Públicas, Publicidad, Mercadotecnia, comunicación interna y externa; comunicación de marcas, comunicación para el cambio, comunicación para la gestión de las crisis) invaden todos los ámbitos de vida en el que nos desenvolvemos. En ese sentido, la Gestión de la Comunicación no se puede desligar de esas

especialidades, ya que es la clave para lograr una sinergia entre la organización y sus diferentes *stakeholders* (públicos de interés), con los cuales trabajan, convive y transforma.

La empresa contemporánea no es la misma de hace 10 ó 20 años: factores como la globalización, la conciencia por un mundo sustentable, la importancia por la preservación del medio ambiente, el interés por el desarrollo de un capital humano integral en las empresas e instituciones y la preocupación por una sociedad más justa y equitativa, está llevando a que las organizaciones se den cuenta de la importancia que tiene comunicar de forma creativa, planificada, coordinada a partir de un enfoque sinérgico e integrador, con el objetivo de alcanzar un desarrollo organizacional eficiente.

La empresa de Alojamiento en Sancti Spíritus ya reflexiona sobre la necesidad de: “Rescatar la imagen” como un sector de empuje, con una empresa moderna, con una dirección eficiente, con hombres de esta época, capaces de lograr la eficiencia; para eso hay que pensar y hablar de una empresa que preste servicios de calidad, unidades de alojamiento, que presten diversidad de servicios, dotados de trabajadores competentes y hospitalarios, comprometidos a ofrecer a los clientes experiencias enriquecedoras en un ambiente, sano, seguro y familiar; capaces de lograr e incrementar beneficios para la sociedad enfrentando las múltiples dificultades que pueden presentarse.

Hay que convencer a todos de que el redimensionamiento y el Perfeccionamiento Empresarial son de imprescindible aplicación en la empresa de Alojamiento de Sancti Spíritus. Pensemos en las nuevas relaciones globalizadas que surgen en el mundo que nos rodea, con las cuales está obligado a vincularse nuestro país, y nos exige desarrollar nuevas relaciones a partir de procesos contractuales que demandan nuevos métodos y conceptos económicos.

Hoy se nos hace un llamado a la dinamización del desarrollo de la gastronomía y los servicios tanto para un público nacional como internacional, el uso racional de los recursos, la lucha por la calidad, y la reducción de los gastos e ilegalidades, que deben caracterizar una eficiente Gestión Empresarial en este sector, sin la cual no seríamos competitivos en el mercado. No puede pensarse en la recuperación estable, sino contamos con cuadros y trabajadores formados con convicciones y principios revolucionarios.

Ese es el reto que enfrenta hoy el sector empresarial de Alojamiento, y es a la vez el complejo entorno en el que debe desenvolverse cualquier trabajo de comunicación social referente a la Gestión de la Comunicación Institucional, lo que indica la necesidad de un tratamiento diferenciado atendiendo a motivaciones, intereses, necesidades y expectativas de cada segmento poblacional relacionado con esta rama teniendo en cuenta que la unidad objeto de estudio forma parte de una empresa de nueva creación que no es hasta el 2014 que a raíz de un profundo análisis, es creada como empresa de Alojamiento por acuerdos del Consejo de Ministros, teniendo en cuenta la necesidad de reubicar todas las unidades de Alojamiento en un gran grupo, sumándole a las ya existentes la compra de otras unidades perteneciente a sectores estatales.

La nueva empresa ha venido trabajando desde el punto de vista comunicativo acerca de estudios de la Gestión de la Comunicación en las villas, que por demás se relaciona con la imagen que las mismas poseen ante sus públicos, las investigaciones han sido de gran utilidad por ser una empresa de nueva creación, teniendo en cuenta el contexto cubano actual que el empeño es implementar y desarrollar los sistemas del proceso de perfeccionamiento, obviamente entre ellos también el de la comunicación empresarial, hasta llegar a un estadio superior, el de la “certificación” de cada uno de los sistemas, lo que le daría aún mayor amparo y legitimación a la Comunicación Empresarial. Por lo que es evidente el reclamo a los profesionales de la comunicación de investigar, planear, aplicar y evaluar su sistema (refiriéndose al Sistema de Comunicación Empresarial), lo que indiscutiblemente nos coloca en una posición auténticamente favorable”.

Por todo lo expuesto anteriormente el año 2007 marcó otro punto, no de giro sino de consolidación, en el desarrollo de la comunicación institucional en Cuba: la inclusión del Sistema de Comunicación Empresarial en las bases de la nueva empresa estatal socialista (Decreto-Ley 252, 2007).

Los Decreto-Ley 252 y 281 de 2007, junto al 297 de 2003 (sobre Control Interno) se encargaron desde su aprobación de protagonizar el Perfeccionamiento Empresarial en Cuba. Esta última modificación trajo aparejados cambios sustanciales en la mayoría de los aspectos componentes

del Decreto-Ley 281/07 con respecto a su antecesor (Decreto-Ley 187, 1998). Uno de estos cambios lo constituyó la inserción del Sistema XIX de Comunicación Empresarial.

Anteriormente la comunicación empresarial, aunque elemento presente en casi todos los sistemas organizacionales, se encontraba dispersa y no se concentraba su gestión global en uno de los subsistemas componentes. Las nuevas modificaciones incluyeron la comunicación “por su valor estratégico” y como una “herramienta de gestión” (Decreto-Ley 281, 2007, Artículo 673) “a fin de lograr un intercambio de ideas para un mejor desempeño y por tanto mayor eficacia y eficiencia en la gestión” (Decreto-Ley 281, 2007)

A partir de estas modificaciones se les confirió a las empresas la obligatoriedad de la implementación del Sistema de Comunicación Empresarial, lo que justifica la investigación en curso que se realiza por solicitud de la empresa de Alojamiento al Departamento de Psicología y Comunicación Social de la UNISS

En este En este sentido se planteó como **Problema de Investigación:**

¿Qué características tiene la Gestión de la Comunicación Institucional en villa Rosalba, Sancti Spíritus?

Objetivo General

Diagnosticar la gestión de la comunicación en Villa Rosalba, Sancti Spíritus.

Objetivos específicos

- Determinar los referentes teóricos-metodológicos que fundamentan acerca de la Gestión de la Comunicación Institucional.
- Caracterizar la gestión de la comunicación entre la entidad y sus públicos.

El informe de investigación se estructura de la siguiente forma:

- Introducción
- Capítulo 1 Reflexiones teóricas sobre gestión de la comunicación
- Capítulo 2 Diseño metodológico
- Capítulo 3 Análisis de los resultados
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Bibliografía

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Para desarrollar el marco teórico conceptual a tono con el problema de investigación que se propone, se realiza la investigación bibliográfica de diversas fuentes especializadas en el tema objeto de estudio así como la recopilación de artículos de sitios de Internet que investigan también esta temática.

1.1. ¿Qué es Comunicación?

La comunicación es un proceso antiguo y siempre ha estado ligado al hombre desde su surgimiento, con el paso de los siglos esta se ha ido perfeccionando gracias al trabajo y a los descubrimientos de la especie humana, los cuales han traído la necesidad de intercambio y participación entre estos.

Al respecto Humberto Eco expresó: “La comunicación ha sido y es motor de civilización y cultura desde la primigenia tradición oral a la escritura y a la imprenta, que amplía las posibilidades del discurso oral permitiendo pasar de la linealidad temporal del habla a la linealidad espacial de lo escrito, al cine y a la televisión actual, en donde se vuelve a una situación anterior a la imprenta, privilegiando otra vez los aspectos visuales y la imagen, hasta llegar al ordenador y a la información con todas sus posibilidades”.(citado en Bautier,1994)

La comunicación es un fenómeno que se puede dar en diferentes niveles inmersos en el proceso de socialización, estos son: “los niveles intrapersonal, interpersonal, organizacional, mediático y macrosocial”. (Saló, 2000)

Se debe tener en cuenta que: “Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común, de significados compartidos; no existen dos individuos con experiencias idénticas, de aquí que los símbolos del mensaje tengan significados más o menos distintos para cada uno de los comunicantes. (Fernández, 1997)

Este es un proceso complejo y recíproco ya que “se debe comprender al receptor no como simple receptor pasivo ni como exclusivamente un receptor. El emisor es también receptor y el primero es también emisor”. (Costa, 1992)

También cabe señalar que: “La comunicación humana es un sistema interactivo complejo de producción de sentido entre actores sociales, que se configura en niveles interdependientes. Los actores sociales que interactúan son básicamente personas, grupos, organizaciones, naciones”. (González, 2005)

Según Joan Costa (2000): “Comunicar significa poner en común, intercambiar, compartir información, y la noción de comunidad participa de la misma raíz semántica”.

A modo de cierre se debe afirmar que la comunicación es un proceso complejo donde interactúan actores sociales capaces de codificar y decodificar mensajes los cuales encierran significados comunes para ellos, basándose en la participación, el intercambio y el aprendizaje en cualquiera de sus niveles.

1.2. Comunicación organizacional.

En la actualidad las empresas ocupan un papel muy importante para el desarrollo del hombre, en torno a estas giran sus actividades y sus relaciones, favoreciendo el intercambio y la evolución de la especie.

La realidad institucional requiere del manejo eficaz y eficiente de los procesos comunicativos, por lo que su método más completo es el desarrollo de la Comunicación Organizacional. De esta manera se busca fortalecer las relaciones de la empresa con su entorno, la interacción con sus públicos internos y externos, así como la relación de identidad y cultura en la conformación de una imagen positiva de la organización.

Esta vista desde el criterio de Trelles (2001) y apoyado por Martínez (2009):”es la comunicación de la organización o institución con sus públicos. Es un proceso de intercambio de mensajes que se produce a lo interno y externo de esta, entre personas que juegan diversos roles y ocupan posiciones específicas; y que tiene lugar durante su desempeño dentro del entorno, independientemente de que ese intercambio de mensajes responda o no a una gestión de la comunicación”.

La comunicación organizacional en la actualidad ha ido perfeccionando su funcionamiento por lo que se han integrado a ella la comunicación de marketing, la organizativa y la de dirección, por lo que se puede decir que esta cuenta con un sistema comunicativo muy avanzado y especializado.

Lo cual se puede afirmar teniendo en cuenta los resultados de estudios realizados por The Conference Board (EE y Canadá) durante 10 años donde plantean que:” La comunicación ha ido alcanzando el estatus de herramienta de gestión valiosa, si no indispensable, junto con las obligaciones que tal estatus conlleva. Los directores de comunicación ya no son meros "conductos de información", sino que desempeñan el papel de asesores estratégicos de la gerencia “. (Troy, 1993 citado en Trelles, 2001)

La Comunicación Organizacional comienza a manifestarse en los años cincuenta pero no es hasta los años 70 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.

Annie Bartoli (1992) plantea que “la comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.

Otros autores también se han referido a la temática de la comunicación organizacional, como es el caso del mexicano Carlos Fernández Collado (1997) que infiere: “la comunicación organizacional es el flujo o intercambio de mensajes dentro de una organización y de esta hasta su medio”. Gerald Goldhaber (1974) por su parte, define a “la comunicación organizacional como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”.

Los criterios de estos autores coinciden en que el flujo o intercambio de mensajes entre los integrantes de la misma y de esta hacia el entorno, es imprescindible en la comunicación organizacional. Muchos especialistas tienen

diferentes acepciones de acuerdo a su naturaleza, objeto de estudio y su definición. Sin embargo todos coinciden en la importancia que tiene la misma para el mejor desempeño de las instituciones.

La comunicación organizacional tiene como objeto de estudio “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 estos y el público externo, que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad”. (Trelles, 2001)

Esta disciplina se encarga principalmente de” analizar el funcionamiento de los canales formales, es decir, aquellos que transitan por las estructuras oficiales de la entidad, generalmente expresadas en su organigrama; y los canales informales, aquellas formas de comunicación como el rumor, las conversaciones en los pasillos, en los que se transmiten las últimas noticias sobre la organización con mucha más celeridad que los canales formales. Otro tema de gran utilidad es la identificación y estudio de los grupos informales y sus líderes en función de su potencia aglutinadora, informativa y movilizativa para los fines que persigue la organización”. (Martínez, 2004)

Es muy importante tener en cuenta cuando se habla de comunicación institucional que el director de comunicación o comunicador social debe utilizar herramientas muy efectivas y rentables las cuales son: La publicidad, las Relaciones Públicas, el Marketing y en caso de una organización comercial, la comunicación cara a cara del vendedor.

Esta se considera un medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta. (Trelles, 2001)

Desde el punto de vista organizacional esta tiene varias funciones que permiten su perfeccionamiento y confiabilidad a los diversos públicos, estas son:

Función descriptiva: investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

Función evaluadora: explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que los hacen, es decir, es la ponderación de los

elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

Función de desarrollo: analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone además la forma de realizarlo. (Trelles, 2001)

La Comunicación Organizacional se divide en dos tipologías en correspondencia con los tipos de público que tiene la organización: Comunicación Interna y Comunicación Externa, de acorde al contexto donde se desarrolle, es decir, dentro o fuera de la empresa. Estas serán abordadas a lo largo de esta investigación.

1.3. Elementos a tener en cuenta cuando se habla de Comunicación Institucional.

1.3.1. Público

Para que se desarrolle cualquier nivel de la comunicación, son necesarios que intervengan en este proceso actores sociales, los cuales en el caso organizacional se les define como público.

Estos son, según Sanz de la Tejada (1994): "El conjunto de individuos que revisten una cierta homogeneidad -semejanza entre sí a efectos de su relación con la organización-con los que la empresa desea comunicarse para la consecución de un objetivo de imagen".

Estos aparecen en el ámbito interno y externo de la organización.

1.3.1.1. Público interno

El público interno de una organización es aquel que está conformado por personas que tienen un vínculo directo con dicha entidad .Es decir, los que se encuentran dentro de ella y a la vez la conforman.

En cuanto a este tema existen varias definiciones como es el caso de Martínez (2009) la cual plantea que son "los que están unidos por su integración a la organización y están bajo el control administrativo de su equipo directivo". De este concepto es importante señalar que en efecto, este tipo de público va a estar guiado por los máximos directivos de la empresa y van a estar regidos por un organigrama de comunicación según los puestos que desempeñen.

En función del nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad que cada componente individual ocupa en la estructura de la organización, pueden distinguirse dos tipos de públicos:

1. Los directivos o jefes: son las personas que deciden las el generales a seguir en todos los terrenos y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la institución y a cada uno de sus públicos.

2. Los empleados en general o los subordinados: los demás componentes individuales de la organización que son quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos. (González, 2007)

Entre la institución y sus públicos es fácil distinguir una interrelación muy estrecha, es decir, es un lazo que se establece de manera recíproca y directamente proporcional, ya que la primera requiere de los segundos para el logro de sus objetivos y actividades programadas.

Para el cumplimiento óptimo de sus objetivos la institución requiere de una coordinación y/o armonización de los intereses de todos sus componentes. De no darse esta coordinación, los componentes individuales del sistema actuarían de forma desorganizada, se obstaculizaría el logro de los objetivos de la organización. La efectividad de la comunicación entre la institución y sus públicos internos dependerá en gran medida de que exista entre ellos una relación satisfactoria. (González, 2007)

1.3.1.2. Público Externo

El público externo de una organización son todas aquellas personas o instituciones que se encuentran ligadas a la entidad desde el exterior de la misma, es decir, que forman parte de su entorno.

Aquellos que se relacionan con la institución por intereses que lo movilizan a ello. El equipo directivo puede negociar con mayor o menor fuerza, incluso influir, pero no decide en las políticas ni su comportamiento, por tanto quedan fuera del control de la institución. (Martínez, 2009)

Otra definición es la propuesta por Muriel y Rota (1980) donde expresan que "los públicos externos o extra--institucionales son aquellos individuos o

sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y/o son afectados por él, en mayor o menor grado, en función del logro de los objetivos de ambos (institución y públicos)”.

Estos para una mayor organización y entendimiento fueron clasificados por grupos y sus componentes, los cuales son:

1. Primer grupo: Background de la compañía.

· Proveedores.

· Finanzas

· Reguladores (estado, comunidad...)

2. Segundo grupo: Clientes.

· Intermediarios (canales de distribución: mayoristas, minoristas, etc.)

· Finales (comprador-usuario-prescriptor).

3. Tercer grupo: los medios de comunicación e información. (Rol: generadores de opinión). (Martínez, 2009)

1.3.2 Mensajes

Teniendo en cuenta lo anterior según Fernández (1997):” El mensaje es el estímulo que la fuente trasmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica. Los mensajes se componen de símbolos que tienen un significado común para la fuente y el receptor”.

Coincidiendo con lo anterior Muriel y Rota (1980) exponen que “es aquello que se comunica; es el contenido de la comunicación. Los mensajes están compuestos por símbolos, que tienen un significado que debe ser compartido entre la fuente y su receptor a través de los procesos de codificación y decodificación”.

Para Goldhaber (1974) los mensajes se derivan de la información y dentro de cualquier sistema hay más información que la que perciben sus miembros. Así, la información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado, recibe el nombre de mensaje. Los mensajes tratan con información significativa para las personas.

Los mensajes organizacionales pueden ser clasificados de diferentes formas pueden ser verbales y no verbales. “Los primeros tienen lugar cuando se produce una relación directa mediante el aporte de la lingüística, una conversación, una entrevista, una reunión o una conferencia. Los segundos se apoyan en el lenguaje corporal, en la mirada, en los contactos, el espacio personal, el diseño, el medio ambiente”. (Trelles, 2001)

1.3.4 Canales

El canal está constituido por los diversos medios por los cuales se propaga la información, ya sea dentro o fuera de la organización.

El canal de comunicación es el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor; el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo. Los canales pueden dividirse en medios de comunicación masiva, pública y medias interpersonales. (Fernández, 1997)

Es el conducto por el cual fluye el mensaje de la fuente al receptor. Representa el eslabón físico entre uno y otro. Los canales pueden clasificarse en dos grupos: a) canales directos y b) medios o canales. (Muriel y Rota, 1980)

De acuerdo a estas clasificaciones que dan Muriel y Rota se debe tener en cuenta que esta va desde el nivel interpersonal, murales, reuniones, hasta el uso de los medios de comunicación por solo mencionar algunos.

1.3.5 Receptor

El receptor es a quien va dirigido el mensaje, este es el encargado de decodificar y dar un sentido a la información que se emite, por lo tanto es un actor fundamental dentro de la organización.

El receptor simboliza el objeto de la comunicar el mensaje que; este sería nulo sin el receptor, el cual es tan importante coma la fuente. (Robinson, 1971)

Otro elemento a tener en cuenta es que “constituye el destino de la idea que intenta transmitir la fuente. Es quien decodifica el mensaje y le asigna un significado. Como en el caso del emisor, puede ser un individuo o varios, una institución u otra entidad”. (Muriel y Rota, 1980)

1.3.6 Efectos

Cuando se transmite un mensaje este produce una respuesta negativa o positiva en el receptor surgiendo así los efectos comunicativos, ya sean provocados por algunos de los diversos niveles comunicacionales.

Acerca de estos Fernández (1997) plantea que “los efectos de la comunicación ocurren como resultado de la trasmisión de un mensaje. Cuando hablamos de comunicación efectiva, esta se refiere a los cambios en el comportamiento del receptor, intencionalmente provocados por la fuente”.

Apoiando este criterio Muriel y Rota (1980) exponen que “son los cambios en el receptor que ocurren como un resultado de la transmisión de un mensaje”.

1.3.7 Retroalimentación

La retroalimentación es el momento dentro de la comunicación donde ocurre el intercambio entre sus actores. Esta constituye la respuesta a la emisión del mensaje, es donde se da a conocer el efecto provocado en el receptor. Es un proceso dinámico y que ocurre en ambas direcciones, dando lugar al modelo de comunicación EMISOR=RECEPTOR (EMIREC).

Tomando como referencia la propuesta de Fernández (1997): “La retroalimentación es la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente; esta puede tomarla en cuenta y modificar mensajes posteriores. La retroalimentación permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional”.

También se puede citar: “Es la respuesta del receptor al mensaje de la fuente. La fuente puede tomar en cuenta la retroinformación para modificar sus mensajes subsecuentes. Así la retroinformación hace a la comunicación bidireccional”. (Muriel y Rota, 1980)

1.4 Comunicación Interna

Según Trelles (2001): “Los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo constituyen la comunicación interna, dirigida a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines”.

Más allá de este concepto se encuentra el de Michon (1994) donde, “la comunicación interna es el conjunto de principios y de prácticas que permiten los intercambios de mensajes, de ideas, y de valores entre los miembros de una organización”.

La comunicación interna refuerza las metas de la organización y los valores que se promueven en y para su obtención. Estos mensajes pueden adquirir la modalidad de intercambio cara a cara, grupal, colectiva o masiva. Para ello se utilizan diversos soportes que conforman las vías o canales de comunicación, los que adquieren diversas formas expresivas: orales, audiovisuales, escritas". (Martínez, 2009)

La comunicación interna es 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. (Kreps, 1990)

La comunicación interna tiene varias funciones operacionales como son:

- Proporcionar elementos fundamentales para el proyecto de la empresa.
- Permitir el establecimiento e integración de un organigrama común para todos.
- Dinamizar los procedimientos operativos coordinados a nivel global y parcial.
- Contribuir a asegurar una mejor integración y sinergia de todos los servicios, tareas y públicos de la empresa.
- Crear un clima de identidad con el proyecto y la cultura de la empresa y expresar la identidad de la política de la empresa.
- Mejorar la calidad, sinergia, fluidez e inmediatez de la información en la relación a los flujos interactivos.
- Ayudar a conseguir integrar los distintos colectivos que forman la empresa y a conocer las distintas culturas que la componen.
- Ser un centro que elabore, distribuya y facilite información y, al mismo tiempo, la transforme en más cualitativa.
- Permitir la ratificación antes de distribuir la información a los diferentes departamentos de la organización.
- Asegurar la gestión, el tratamiento y la difusión de los sistemas de comunicación, estimulando la función de comunicación.
- Ofrecer una información común y adaptada al interés y las necesidades.
- Asegurara la calidad total.
- Apoyar y dar a conocer la política de la empresa. (Saló, 2000)

Se puede afirmar que "la Comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes

medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.(Fernández,1997)

La comunicación interna es el elemento que se emplea en la construcción de la cultura y la identidad organizacional, con el fin de otorgar una buena imagen ante sus públicos y lograr la sinergia y la integración armónica de los procesos comunicativos de la institución.

1.5 Comunicación Externa

La Comunicación Externa es aquella que realizan los públicos internos de la organización con agentes del sector externo de esta. “Aquellos mensajes que intercambian las personas que integran la organización a nombre de ella, con los diversos públicos externos. Pueden adquirir también diversos formatos de acuerdo con los protagonistas que intervienen en el proceso ,de modo que puede ser personal de contacto de la empresa (directivos, relacionista público, vendedores, responsables de área especializadas como recursos humanos ,calidad...,hasta recepcionistas, telefonistas, secretarias ,personal encargado del servicio a visitante).También puede ser de corte grupal(en el intercambio con grupos de proveedores, o clientes mayoristas, u organismos regulares, entre otras),así como masivo, generalmente cuando se desea comunicar desde la institución a un gran público.(Martínez,2009).

Según Trelles (2001):La comunicación externa es, como su nombre lo indica aquella que la organización establece con los públicos externos, es decir, se trata de la interrelación de los elementos constituyentes del entorno interno, con los que existen en el entorno externo, de manera particular, o de manera general, como la representación de un todo.(Trelles,2001)

Por medio de esta se construye en los públicos externos la imagen corporativa respecto a la organización, partiendo de esta idea Fernández (1997) dice que es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

La comunicación Externa es de gran importancia para alcanzar las metas de la organización ya que “es a través de ella que la institución entra en contacto con su medio ambiente”. (Muriel y Rota, 1980)

1.6 Cultura organizacional

La cultura es producto de la creación del hombre, esta nace y se desarrolla junto a la evolución de la especie humana, para las organizaciones esta no es diferente ya que es el resultado de la interacción de sus miembros .Va a estar formada por los rasgos identitarios, la historia, los valores, las creencias, entre otras .Esta es uno de los elementos que determina la imagen de la organización.

Desde esta perspectiva se toma en cuenta el criterio de Sanz de la Tejada (1994) donde dice que “La cultura de la empresa ha sido definida de diferentes maneras incorporando aspectos como: la filosofía empresarial, los valores dominantes en la organización, el ambiente o clima empresarial, las normas que rigen los grupos de trabajo en la empresa, las reglas de juego, las tradiciones y los comportamientos organizativos.

Según Alhama (2001) es el conjunto de creencias, valores y formas de manifestarlas y trasmitirlas, de actuar en situaciones concretas, las cuales van a caracterizar los comportamientos, los procesos y la estructura y van a tener una influencia en las funciones directivas y las decisiones de la organización.

Para Trelles (2001):”La cultura organizacional se desarrolla y a la vez se expresa en la construcción de símbolos y significados, por tanto, la cultura se considera no como un atributo de la organización, es decir, algo que la organización posee, sino que la organización es, vale decir, la esencia misma de la organización.

Según Schein (1984):“Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

Por medio de la comunicación es que se transmite la esencia cultural de la organización y esta es acogida e identificada, además de conseguir que perdure y se mantenga en nuevos miembros.

Cabe señalar, además, que la cultura esta arraizada a la historia y las tradiciones organizacionales lo cual no implica que esta pueda ser transformada por sus miembros.

Tomando esto en consideración se puede afirmar que “la cultura de una organización estará formada por el conjunto de comportamientos diferentes de sus miembros. Hablar de la cultura organizacional es considerar algunas instituciones u organizaciones como sociedades en miniatura”. (Trelles, 2001)"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 es en la sociedad." (Kreps, 1990)

La cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión de comunicación ya que la condiciona en el sentido en que establece la manera en que un grupo humano percibe y comprende la información que circula en el sistema organizacional. (Rivero, 2010)

1.7 Identidad

La identidad corporativa alcanza cada vez más una gran importancia para las organizaciones, ya que el desarrollo de las tecnologías de comunicación, el sistema competitivo de la comunicación de mercado, de superproducción industrial y el desarrollo de las sociedades de consumo, han transformado la función de las empresas. La empresa es ahora, más que productora de bienes, emisora de comunicación, es decir, su carácter ha cambiado y la definición y proyección de la nueva identidad constituye una función necesaria en la formación de dicha empresa.

La identidad organizacional, está conformada por todos los elementos que la distinguen y la hacen única entre las otras, es decir esta puede ser reconocida fácilmente por cualquiera de sus públicos en el mercado. Mientras más estén desarrollados sus elementos identitarios, la empresa tiene más posibilidades de posicionarse ante la competencia.

Para Costa (2000) “La Identidad de la empresa es su ADN. En términos abstractos, es la esencia vital de su personalidad. En términos operacionales, esa esencia se hace concreta y comunicable, Y deviene así uno de los

primeros recursos de gestión y el valor decisivo diferenciador de la empresa. De la identidad emergen los otros vectores hacia la imagen: cultura, acción y comunicación.

La identidad denota la comunicación en una organización y la hace más eficaz en cuanto a su funcionamiento ya que es la encargada de mostrar a todos los públicos la misión y visión de esta, utilizando diseños gráficos, colores, valores, uniformes, entre otras por lo cual se construye y trae consigo que se cree la imagen corporativa ya sea de manera negativa o positiva.

Tomando en cuenta la perspectiva anterior “La identidad es el conjunto de formas gráficas y sígnicas que han sido estudiadas y desarrolladas para obtener la Imagen de Empresa que se quiere transmitir y que servirán para hacer llegar a los "públicos" la Identidad (Corporativa) real de la organización. En estas Señas de Identidad se procura transmitir una serie de atributos positivos tratando de ocultar, si los hubiere, los negativos”. (Mariño, 2000).

Según Schweing (1988), el concepto de identidad es el elemento fundamental que relaciona las comunicaciones interna y externa y confiere coherencia a su ligazón. Estaría constituido por todos aquellos elementos que permiten distinguir la organización y encuadra en un tipo u otro de entidades. De hecho, la identidad está constituida por los aspectos interdependientes, políticos, estructurales o psicológicos que le otorgan cohesión, especificidad y estabilidad en el tiempo. (Citado en Saló, 2000)

Con el fin de alcanzar esta Costa (2000) expresa que “La identidad -de cosas, personas y organizaciones- se define por medio de tres parámetros: qué es (o quién es), qué hace (o para qué sirve) y dónde está (lugar u origen).

La identidad de la empresa se concreta en dos tipos de rasgos específicos: los físicos y los culturales. Los rasgos físicos incorporan los elementos icónicos – visuales como signo de identidad, válidos para la identificación de la empresa desde su entorno. Desde esta perspectiva ,los elementos básicos de la identidad física de la empresa incluyen una forma simbólica-la marca-y una forma verbal-el logotipo-.Los rasgos culturales ,por su parte, incorporan los elementos profundos de la propia esencia de creencias y valores de la

empresa: es decir ,los rasgos de tipo conceptual y comportamental de la organización .Así ,la personalidad –identidad-cultural de la empresa se concibe como la manifestación en la forma codificada-a través de un conjunto de atributos característicos –de la cultura latente de la organización.(Sanz de la Tejada,1994)

Por otra parte, Justo Villafañe (1999) enuncia que la Identidad Corporativa de una empresa actúa sobre diferentes soportes en función de su magnitud, de la orientación que tome en el terreno de la comunicación o del tipo de empresa u organización de que se trate. En cualquier caso podemos referirnos a cuatro grandes bloques en los que actúa la Identidad Corporativa:

1.- La Comunicación Gráfica: Aquí estarán todos los elementos gráficos estables que representan a la Institución, tanto en sus aplicaciones básicas de papelería (papel de cartas, sobres, facturas, albaranes, tarjetas de visita...) como la publicidad, los soportes de información (publicaciones, folletos, cartelería, señalética...), o los medios electrónicos (video, CD ROM)

2.- El Entorno: Toda la arquitectura (exterior e interior de las instalaciones y locales de la empresa), así como los vehículos o elementos móviles, los stands en ferias, congresos y exposiciones o los llamados PLV (actuaciones en lugares de venta).

3.- El Equipo Humano: La Imagen de las personas (vestuario, uniformes...), la atención al cliente y la formación.

4.- El Producto: La imagen misma de los productos o servicios así como la relación que han de guardar con la imagen misma de la empresa.

1.8 Imagen Corporativa

Como producto del desarrollo de varios elementos como la identidad y la cultura, aparece la imagen corporativa .Esta va a constituir el criterio que se hacen sus públicos de la institución.

Esta palabra está marcada por la acepción inmediata y más corriente de su etimología (del griego eikon: icono, figura, representación icónica). Pero sobre

todo por nuestra experiencia empírica del contacto constante con el mundo, el entorno, que es predominantemente visual. (Costa, 2000)

Para Sanz de la Tejada (1994) es la representación mental que un individuo se hace de una organización empresarial como reflejo de la cultura de la empresa en las percepciones del entorno.

Según Villafañe (1999): “La imagen de una empresa es la síntesis de su identidad”

La imagen organizacional es una elaboración subjetiva y modificable, en cuya construcción el papel protagónico lo tiene el público y no la institución, para quien esta (la imagen) debe instituirse como tarea permanente. Y aun cuando insistimos que en este empeño la comunicación no es absolutamente decisiva y determinante por sí sola, ésta debe jugar un papel preponderante. De ahí la importancia de su estudio como parte de los procesos de evaluación y control. (Rivero, 2010)

Es importante tener en cuenta que la imagen posiciona a la organización y mientras más favorable sea esta ante sus públicos mayor posicionamiento va a obtener en el mercado.

Cuando se logra una buena imagen se puede afirmar que es porque sus públicos se sienten identificados con ella, además saben reconocer el trabajo de la empresa ya sea de manera verbal o sígnicas.

La Imagen es una y única, recubre íntegramente las actividades de la empresa y la acompaña a lo largo de la vida del negocio. La Imagen es una emanación irreductible de la empresa. Y, todavía más, a veces, pues la Imagen de la empresa o de la marca en la memoria social continúa viva incluso cuando éstas desaparecieron. (Joan Costa, 2000)

1.9 .Gestión de Comunicación.

Para Alhama (2001) la gestión son las formas que toman las acciones para aplicar el saber. Se convierte de hecho en una función genérica de toda la organización empresarial, lo que significa que las funciones de las

subdivisiones estructurales tradicionales, por separado, no son capaces de llevar a cabo la mencionada función genérica.

Por lo tanto teniendo en cuenta este criterio y el de comunicación visto como proceso dentro de la organización se puede decir que la gestión de comunicación se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a 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 más rápidamente con sus objetivos. (Martínez, 2004)

Según Gary Kreps (1990) la Gestión de Comunicación es “el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”.

Más allá de la concepción de Kreps va el criterio de Hennessy (2005) donde expresa que: “La gestión de comunicaciones permite a los individuos relacionar y relacionarse con su entorno; emprender una acción estratégica integrada para la construcción de futuro; orientar sus esfuerzos a realizar y producir un bien o servicio; y a aprender a actuar en la red socio-política de la organización. Este es un proceso que permite la estabilidad organizacional y que se encarga de velar por el adecuado flujo de los mensajes que tienen correspondencia con la empresa, ya sea en el ámbito interno o externo.

La gestión de comunicación tiene dos propósitos: la acción de diseñar, evaluar y mantener las redes de información entre las áreas y las personas; y el de apoyo, capacitación y fortalecimiento de las competencias comunicativas. Mantener las redes de información se refieren a tomar conciencia de que la información es pública y debe ser compartida, a que las áreas deben interactuar y apoyarse entre sí, a que la información crítica del negocio debe formalizarse y multiplicarse, y a pasar de la información al conocimiento. (Hennessy, 2005)

Relacionado con esto Rivero (2010) expresa que la gestión de comunicación en las organizaciones es el conjunto de fases o etapas coordinadas para dirigir y controlar todo lo relativo a la comunicación. Debe estar integrada en la gestión global de la entidad e influye en todas las actividades que tienen lugar

en la misma atendiendo a su condición de proceso que media y que a su vez es mediado.

Las fases o etapas principales que facilitan y perfeccionan la Gestión de Comunicación en las organizaciones son: Diagnóstico, Análisis o Investigación; Planeación y Programación; Ejecución o Implementación; y Control y Evaluación. (Rivero, 2010)

La Gestión de Comunicación se puede materializar a través de Planes, Programas y Proyectos o Campañas de corto, mediano y largo plazo a partir de un conjunto de metodologías y herramientas específicas.

Este es un proceso donde el comunicador juega un papel muy importante ya que “construye y ayuda a construir las redes de comunicación, facilitando la socialización, la interacción humana, el conocimiento y el reconocimiento del otro; siendo conscientes de la intersubjetividad, es decir, que el mundo y la realidad son productos de la interacción de sujetos, y que la realidad es tan real o virtual como la gente la perciba, la sienta y la viva”. (Hennessy, 2005)

Con la gestión de la comunicación en las organizaciones se pretende lograr un intercambio productivo de significados tanto a lo interno de la organización como entre esta y sus audiencias externas que permitan por un lado el afianzamiento de su identidad y cultura y por el otro, un posicionamiento estratégico y una imagen/reputación nítidos, así como garantizar una relación sostenida y sustentable entre la organización y sus stakeholders - públicos estratégicos. Si bien su fin último es el logro de los principios básicos organizacionales o propósitos misionales, planes y proyectos de la organización. (Rivero, 2010)

La gestión de la comunicación con objetivos bien definidos, se mueve en diferentes dimensiones: comunicación hacia dentro y hacia afuera, y además transversalmente. El punto está en lograr establecer un mecanismo estratégico que cree, dirija y gestione las estructuras necesarias para garantizar que, a través de los planes y las acciones de comunicación, integrales y sistémicas, lleguen a sus públicos, tanto interno como externo, los mensajes sobre la institución lo más coherente y veraz posible. (Saló, 2000)

"La actividad deliberada, consciente, con objetivos determinados es lo que podría denominarse gestión de comunicación, en la que partiendo de concepciones claras desde el punto de vista teórico, o al menos, resultado de

una rica experiencia, se planifiquen y ejecuten acciones comunicativas integradas en planes y estrategias, se controle sistemáticamente su ejecución y se midan sus resultados." (Trelles, 2002)

En el criterio de la autora después de analizar diferentes conceptos propuestos por estudiosos de la comunicación desde diferentes ámbitos y teniendo en cuenta puntos coincidente se declara como concepto de gestión de la comunicación como un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se desarrollan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones como son:

- Promover la comunicación entre los miembros.
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

No hay que olvidar que la Comunicación Interna de toda organización está inmersa en la Cultura Organizacional. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos etc. Que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma. Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión ya que condiciona la comunicación.

Después de expuestos estos conceptos e ideas de varios autores en esta investigación se trabajará sobre las bases de la definición de la Dra. Hilda Saladrigas (2002) la cual expresa "es la actividad deliberada, consiente, con objetivos determinados, en la que partiendo de concepciones claras desde el punto de vista teórico o al menos resultados de una rica experiencia que se planifiquen y ejecuten acciones comunicativas integradas en planes y estrategias, se controle sistemáticamente su ejecución y se midan los resultados.

1.10. La gestión desde dos enfoques

Varios estudiosos del tema han creado y apreciado la existencia de diversos enfoques respecto a este proceso, entre estos se encuentra el enfoque de capacitación, el cual consiste en el adiestramiento de los públicos para el

conocimiento de elementos, como la comunicación, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la solución de conflictos y la elaboración de objetivos, en manera alguna puede ser privativa para la categoría ocupacional de dirigentes, de técnicos. La diferencia entre estos y las demás categorías es más de enfoque, de procedimiento y de psicología que de contenido y técnica. Si el directivo está convencido que las buenas ideas no salen solo de él como jefe no le será difícil concebir que el resto del personal se forme en liderazgo, participe en estrategias, negociaciones o toma de decisiones.

Este enfoque de la capacitación es condición para poder instrumentar la participación de los trabajadores, como factor organizativo, en la gestión y la dirección de la empresa. Su participación activa es la clave para lograr una calidad superior, o sea, eficiencia, eficacia, controles internos eficaces, nivel de innovación requerida, creatividad.

Otro enfoque de gestión es el sinérgico donde “gran parte de la eficiencia y eficacia de los procesos comunicativos en una organización dependen de la existencia de la sinergia .Esta permite coordinar las diversas funciones comunicativas, emplear eficientemente los recursos de la institución y retroalimentarse (Hernández, 2011) La sinergia provoca un desempeño combinado superior a la suma de los componentes que conforman el proceso comunicativo.

Por ello Trelles (2000) expresa que la gestión de la comunicación es la actividad que se dedica a la investigación de los procesos comunicativos a partir de un enfoque sinérgico e integrador, con el objetivo de alcanzar un desarrollo organizacional eficiente en cualquier institución”.

1.11 Gestión de Comunicación Interna

La gestión de la comunicación interna es la planificación de las acciones de comunicación a nivel interno con el fin de fortalecer sus elementos culturales e identitarios.

Este criterio está sustentado sobre la base de la siguiente afirmación de Saló (1995): Implica por parte de la dirección general un esfuerzo constante de contacto directo con los empleados, de transmisión adecuada de información a todos los niveles de la organización, de creación de cultura interna, de generación de mecanismos estables de escucha, de clima interno y de animación para asegurar la difusión de la imagen y los valores de la empresa o de la institución.

Según Saló (1995) la gestión de la Comunicación Interna se fundamenta en:

- Alimentar la cultura de la organización.
- La implantación de nuevos instrumentos y métodos de trabajo.
- Una definición precisa y cualitativa de los puestos, tareas y funciones.
- Gestionar la integración y sinergia de todos los servicios, trabajos y niveles de la empresa.
- La adaptación permanente a los cambios y a la toma de decisiones.
- Una buena estrategia de aplicación a partir de los responsables a todos los niveles de actuación.
- Integración de los colectivos que forma la empresa.
- Asegurar la calidad total.
- El conocimiento de las culturas que la componen.
- Asegurar la gestión, el trato y la difusión de los sistemas de información y de comunicación.
- El uso de medios adecuados.

Este proceso posibilita un clima organizacional más ameno y cómodo para el público interno, así como un perfeccionamiento de las relaciones de trabajo basada en el diálogo y la participación.

1.12. Gestión de la Comunicación Externa

La gestión de la Comunicación Externa constituye el proceso que permite coordinar, conceptualizar, implementar y evaluar los complejos procesos comunicativos orientados al público externo en una organización, en constante búsqueda de coherencia, sinergia y planificación de las acciones, estrategias y políticas comunicativas, cuyo objetivo es fortalecer la imagen corporativa, en vías de lograr un desarrollo eficiente de la institución y una óptima relación con el público externo.

Es muy importante para el estudio de este proceso tomar en cuenta el estudio de la imagen corporativa percibida por el público externo y la relación de cómo se administran y controlan los mensajes institucionales para estrechar los lazos con su entorno.

1.13 Gestión de la Imagen

La imagen se gestiona indirectamente. Porque la identidad y la cultura, (...) son mensajes, cosas y relaciones que son emitidos y protagonizados por la

empresa. La imagen son percepciones y experiencias protagonizadas e interpretadas por los públicos”. (Rivero, 2010)

Para Justo Villafañe (1999) “la gestión de la imagen posee la cualidad de representar la síntesis de toda la realidad institucional. Permite entender la institución en su totalidad: integra funciones destinadas a la producción y las relaciones con lo que cualifica, alimenta y soporta esas acciones (su modo de ser, hacer, decir; o sea su identidad, cultura y comunicación”. También, “la virtualidad que tiene la Imagen Corporativa como instrumento de gestión es su posibilidad de representar unitariamente todas las capacidades competitivas de las empresa: las del sistema fuerte y las del sistema débil”.

Estos autores perciben la gestión de la imagen como un proceso que integra la comunicación, la identidad y la cultura de la organización, donde con el fin de proyectar una imagen adecuada a sus públicos se controlan los mensajes, relaciones, acciones entre otros elementos que influyan en ella.

1.14. Modelos de gestión

Para garantizar una mayor efectividad a la hora de gestionar la comunicación varios autores a partir de los resultados de sus investigaciones y partiendo del contexto del objeto de análisis han propuesto modelos para el estudio de este proceso empresarial.

Uno de estos autores es el norteamericano Gerald Goldhaber (1974) que su modelo se centra en la armonía entre flujos y tipos de mensajes comunicativos. También desarrolla tipologías para comprender la red de comunicaciones de una institución: tomando como referencia las ventajas y desventajas de esta. Este trata el objeto de estudio desde un enfoque sistémico y solo toca la comunicación que ocurre dentro de la institución, por lo que se puede afirmar que este modelo es un poco disfuncional ya que no se enfoca en el entorno de la organización ni en sus públicos externos. Aunque no se puede obviar que constituye un paso de avance en el campo de la comunicación institucional, ya que marca los primeros pasos del estudio de la gestión en esta disciplina.

Otro modelo propuesto es el de Gaudencio Torquato (1986) y Margarita Krohling (1987) en este se identifican áreas de comunicación muy abarcadoras: interna y externa. Además de establecer la necesidad de balance o

compatibilidad de un vínculo entre ellas. También toman en cuenta la importancia de planificar la gestión de la comunicación, partiendo de estudios diagnósticos. Como principal deficiencia se puede identificar que confunden comunicación con información.

Christian Regoby (1989) y Annie Bartoli (1992) proponen otro modelo que es el elegido para realizar el actual estudio en la unidad de análisis ya que se caracteriza porque parte de una concepción global e integradora de la comunicación. Centran su investigación en la coordinación de procesos comunicativos: internos y externos, basados en la gestión integral y coherente de la comunicación. Estos autores proponen en su modelo potenciar el nivel de implicación y motivación de los trabajadores y le confieren gran importancia al fortalecimiento de la identidad institucional. También desatacan la necesidad de establecer la interrelación entre el sistema comunicativo y el sistema general de la entidad. Otro aspecto importante que proponen en su modelo es el de la comunicación integrada donde se establezca una relación entre los individuos y la institución.

José Luis Piñuel (1997) propone un modelo dialéctico de gestión de la comunicación donde se centra en ver la comunicación como un proceso que medio el resto de las actividades y funciones de la organización. Este modelo está confeccionado sobre las bases de un enfoque sistémico y estratégico. Da una explicación detenida sobre la relación individuo-organización-entorno. Expresa la necesidad de implicación entre necesidades individuales con las institucionales a partir de la identificación de tres dimensiones: sociológicas, comunicativas y psicológicas. Explica como el desarrollo institucional puede llegar a satisfacer las aspiraciones individuales de los públicos y también, refleja en su teoría que con la apropiación del entorno a partir de reglas individuales de los públicos y también, refleja en su teoría que a partir del uso de reglas y normas del sistema institucional mediante la actividad comunicativa se da una apropiación del entorno por parte de la entidad y sus públicos. Este modelo de Piñuel propone además, la integración y adecuación ergonómica del sistema psicobiológico de las conductas de los individuos en el sistema socioeconómico de la producción a partir de las exigencias de los comportamientos humanos.

Partiendo del estudio e importancia de la imagen corporativa el prestigioso profesor español Justo Villafañe (1999) propone su modelo para gestionar la comunicación tomando en consideración la comunicación organizacional vista desde uno de los vectores estratégicos de la empresa en función del fortalecimiento y control de la imagen. Este analiza la comunicación como un proceso integral, planificado y sinérgico. Propone la idea que la actividad comunicativa administra el capital imagen de la institución para hacerlo fructificar tanto hacia adentro como hacia afuera. Aporta su definición de comunicación institucional y su importancia.

El modelo de la red mallada, propuesto por Joan Costa(2000) significa un paso de avance para las empresas en las que predomina la burocracia vertical, por lo que él visualiza este tipo de organización con una forma de red extensiva, donde toca aspectos como la gestión integrada, la promoción del trabajo en equipo ,la concepción de procesos, la involucración de los empleados a través de la información, la formación y la política de carreras, así como la polarización de la empresa hacia la cultura enfocada hacia la gestión del vínculo.

En este modelo Costa muestra la importancia y necesidad de gestionar el vínculo entre todos los actores de la empresa, principalmente con los proveedores que conforman el primer nivel del trabajo en equipo, es decir lograr una fuerte conexión con su público interno y su entorno. Este modelo está basado en la construcción de un organigrama no solo del nivel jerárquico interno sino que muestra el vínculo con su entorno y lo involucra dentro de este en forma de red mallada formando un macrosistema de partes vinculadas. Propicia en este tipo de organizaciones la circulación abierta de información, de trabajo en equipo, flexible y cambiante, donde la autoridad/sumisión y el premio/castigo son sustituidos por el compromiso.

En este modelo el DirCom juega un papel fundamental como introductor de cultura de comunicación ya que tiene que tomar posiciones en favor de un modelo de organización que se corresponda con la mentalidad que maneje la empresa. Es, muy importante que este piense en nexos, redes y procesos en lugar de fragmentar y separar, para así lograr una mayor efectividad en la relación con los objetivos estratégicos y los objetivos del negocio.

A pesar de la gran diversidad de modelos existentes para perfeccionar la gestión de la comunicación y los propuestos en la investigación se puede decir que para lograr una eficiencia y eficacia a la hora de implementar uno de estos modelos se debe trabajar siguiendo un enfoque sinérgico y coherente en toda actividad que se realice. Siempre se debe pensar en una instancia o persona que sea la encargada de gestionar la comunicación, teniendo en cuenta las dimensiones según las características de la empresa donde se vaya a realizar este proceso y que se cuente con la autorización de los máximos directivos de la organización. Debe existir un vínculo entre la gestión de comunicación y la gestión institucional en dependencia del estilo de dirección que se utilice. Se debe diseñar la estrategia y objetivos de comunicación en el contexto de la estrategia y objetivos generales de la entidad. Se definirán los resultados esperados, costos y plazos de realización de las actividades comunicativas y se establecerá un adecuado mecanismo de control y evaluación de las acciones y planes de comunicación.

1.15. Diagnóstico de comunicación.

El diagnóstico es una herramienta útil y necesaria a la hora de hablar de gestión de la comunicación institucional ya sea en su medio externo o interno. Este se encarga de buscar los problemas existentes y trazar posibles soluciones a través de planes y estrategias.

En estas investigaciones se busca información relevante sobre la organización, el entorno, sus públicos, la percepción que estos tienen sobre la misma, la información que requieren y que reciben, comunicación y relaciones con ellos, y otras variables que guardan estrecha relación con el trabajo de comunicación como son: identidad, clima y cultura.(Rivero,2010)

En un diagnóstico los públicos son los protagonistas y en sus opiniones y sugerencias estará la solución y la detección de las principales amenazas, fortalezas, oportunidades y debilidades de la institución.

Según Goldhaber (1974) “Con tal revisión se pretende conocer los puntos débiles y fuertes del sistema de comunicación para así poder hacer las recomendaciones necesarias y prescribir las conductas pertinentes”. Estos criterios comparten puntos de vista acerca del diagnóstico de comunicación

aunque Rivero (2010) profundiza más sobre el tema por lo que plantea que “El diagnóstico con la participación de todos los implicados permite explorar una determinada situación y las razones de su existencia, pero la construcción del conocimiento y la búsqueda de una solución se hacen con la intervención de las personas que están directamente afectadas por dicha situación. Estamos hablando de un diagnóstico que permite a los públicos interesados consensuar prioridades y propuestas de actuación. Sin embargo, dicho proceso no se manifiesta por sí sólo, sino que depende de un espacio que lo incentive en sentido positivo”.

Las ventajas principales del diagnóstico de comunicación intrainstitucional son:

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

Tomando en consideración las diferentes definiciones de diagnóstico se puede afirmar que este constituye una de las principales herramientas para llevar a cabo el proceso de gestión de la comunicación institucional ya que es el encargado de realizar un análisis profundo de las principales características de la organización para así conocer sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y en base a eso planificar, ejecutar y evaluar las acciones comunicativas que surjan como resultado de este.

CAPITULO II METODOLÓGICO

**«La comunicación es una herramienta
que no admite frivolidades. O se
gestiona con profesionalidad y delicadeza,
o se paga muy caro»**

Txema Ramírez

Este capítulo tiene como objetivo exponer la categoría de análisis, indicadores a medir e instrumentos necesarios para realizar un estudio diagnóstico sobre la gestión de la comunicación en villa Rosalba, unidad objeto de estudio perteneciente a la Empresa de Alojamiento en Sancti Spíritus.

2.1. Caracterización de la Villa

Villa Rosalba está geográficamente ubicada en Bartolomé Masó, km 383 Sancti Spíritus. Colinda a la derecha con la casa de alojamiento # 3 y a la izquierda con rancho Hatuey y en frente con villa Los Laureles.

Esta comienza a ser construida con el fin de convertirse en la Casa de Visita de los CDR en la provincia, dicho propósito nunca fue cumplido porque una vez terminada la edificación se convierte en el protocolo de villa Los Laureles. No es hasta el 11 de junio de 1996 que esta se integra al Ministerio de Cultura como alojamiento para los miembros de ese sector y es desde ese momento que se le nombra Rosalba en homenaje a la canción del compositor espirituario Teofilito.

En el año 2010 se crea la Empresa de Alojamiento a nivel nacional pero no es hasta el 2014 que la villa objeto de estudio pasa a formar parte de esta, dándole cumplimiento a los lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba la cual designa al Ministerio del Comercio Interior para que regule el Sistema de Alojamiento en casas, hoteles y otros inmuebles en el país, estableciendo las disposiciones para su reglamentación, siendo su aplicación una tarea de los gobiernos locales. Esto queda plasmado en la RESOLUCIÓN No. 137/14 del Partido Comunista de Cuba (P.C.C.) publicada en la Gaceta Oficial de la República, donde se expresa:

POR CUANTO: El Acuerdo No. 7561 de fecha 16 de mayo de 2014, adoptado por el Consejo de Ministros, dispone que el Ministerio del Comercio Interior es el organismo de la Administración Central del Estado encargado del sistema de alojamiento en casas, hoteles y otros inmuebles que pertenecen al sistema empresarial de los órganos locales del Poder Popular, que se crea a partir del reordenamiento de estas capacidades; asimismo, mandata a la Ministra a establecer los procedimientos para la categorización de las instalaciones y el sistema de información y reservación de los inmuebles que se dediquen a las actividades de alojamiento.

Esta empresa en general brindar servicios de alojamiento con fines de trabajo, descanso y recreación. Este tipo de servicios se encuentra limitado por horas. En sus instalaciones se hospedan personas jurídicas y naturales. Sancti Spíritus cuenta con un total de 54 establecimientos que pertenecen a este sistema. Sus diversas instalaciones según sus características de acuerdo a su ubicación, servicios que brinda, estilo constructivo, entre otros aspectos se pueden clasificar en: Hotel, Aparthotel, Villa, Motel, Casa de alojamiento o Casa de tránsito

Atendiendo a estas tipologías se puede decir que la entidad objeto de estudio es una villa ya que está compuesta por una o varias áreas de servicios en que se agrupan las facilidades requeridas. Su subsistema de alojamiento se caracteriza por desarrollarse de forma independiente, está constituido por habitaciones; en una edificación de dos niveles de altura e integrado a la naturaleza. Esta brinda privacidad para cada célula habitacional y vinculación entre el subsistema de alojamiento y las áreas de servicio a través de jardines, caminos peatonales y vías internas de muy poca circulación y de uso exclusivo. Su estructura está diseñada por una recepción con salón de espera, catorce habitaciones, dos oficinas, un almacén, una sala de juegos, un bar, una cocina, un restaurante y un comedor obrero,

La villa posee 29 trabajadores, de ellos 3 directivos y 26 empleados de servicio, el promedio de edad oscila en 30 años y el nivel escolar que predomina es grado 12 de ellos 1 licenciado, 3 técnicos medios, 4 militantes del PCC y 2 de la UJC. Actualmente funge como administrador Mario Osvaldo Bernal Mutis.

Los directivos y trabajadores de villa Rosalba tienen como valores declarados los siguientes:

Valores predominantes generales:

- El servicio con calidad
- La disciplina laboral
- Profesionalismo y el humanismo.

Valores morales:

- Bondad
- Constancia
- Sentido del deber
- Dignidad
- Disciplina
- Esfuerzo diario
- Ética
- Lealtad
- Generosidad
- Honestidad
- Responsabilidad
- Voluntad de hacer.

Valores sociales:

- Sociabilidad
- Bien común
- Caballerosidad
- Patriotismo
- Colaboración
- Confianza,
- Hospitalidad
- Modales.

Valores humanos:

- Colectivismo
- Perseverancia

- Honestidad
- Dignidad
- Disciplina

Objeto social: Prestar servicios de Alojamiento y Gastronomía

Misión: “Somos Villa Rosalba, unidad de alojamiento, que prestamos diversidad de servicios, dotados de trabajadores competentes y hospitalarios, comprometidos a ofrecer a nuestros clientes experiencias enriquecedoras en un ambiente, sano, seguro y familiar; capaces de lograr e incrementar beneficios para la sociedad.”

Visión: *Alcanzar* un posicionamiento superior de nuestros servicios de alojamiento y gastronomía en el plano nacional, con la mayor efectividad y apoyados en la profesionalidad de los trabajadores sobre la base de valores éticos y morales.

2.2. Justificación del estudio

La comunicación es un tema insuficientemente tratado en esta villa de Alojamiento en Sancti Spíritus, no existen estudios que contemplen de manera integral y con un nivel de concreción metodológica para diagnosticar, implementar y evaluar los sistemas de gestión de la comunicación.

Por lo que es evidente la necesidad de establecer actividades de comunicación no aleatoria ni espontáneas, sino conscientes, deliberada, planificada, con objetivos y políticas claramente determinados, con resultados que conduzcan al fortalecimiento de la imagen de la institución, y el mejoramiento del ambiente interno, en términos de clima y cultura organizacional

La investigación resultará una contribución de información actualizada en momentos en que el país está apostando porque se tome en cuenta la comunicación como uno de los vectores estratégicos para el desarrollo empresarial.

La unidad objeto de estudio forma parte de la empresa de Alojamiento de nueva creación en Sancti Spíritus, con un abordaje empírico y espontaneísta de la comunicación, la subutilización de canales de retroalimentación y pocas posibilidades de participación de los públicos por la no planificación de las actividades de comunicación, por lo que esta investigación es de gran utilidad, teniendo en cuenta el contexto cubano actual que el empeño es implementar y

desarrollar los sistemas del proceso de perfeccionamiento, obviamente entre ellos también el de la comunicación empresarial, hasta llegar a un estadio superior, el de la “certificación” de cada uno de los sistemas, lo que le daría aún mayor amparo y legitimación a la Comunicación Empresarial. Por lo que es evidente el reclamo de solicitud de la empresa de Alojamiento a nuestra universidad José Martí y Pérez, de investigar, planear, aplicar y evaluar su sistema comunicativo (refiriéndose al Sistema de Comunicación Empresarial del Decreto 281), lo que indiscutiblemente nos coloca en una posición auténticamente favorable” a los comunicadores.

2.3. Importancia del tema

De manera creciente se ha ido generalizando la necesidad, por parte de empresas, instituciones y organismos, de ser cada día más competitivos. La obtención de los fondos necesarios para funcionar en el caso de las organizaciones no lucrativas, y el imperativo de obtener cada día mayor rentabilidad en el caso de las lucrativas, imponen niveles máximos de eficiencia, eficacia, rentabilidad.

La contienda por la eficiencia se libra en el mundo de hoy en las empresas cubanas. En los últimos años se ha prestado gran atención a la importancia de diagnosticar, medir y evaluar la eficacia de los programas y actividades de la gestión de la comunicación. Decenas de artículos e informes se han publicado y distribuido (en inglés principalmente) dando asesoramiento y consejo sobre cómo los profesionales de la comunicación podrían construir con mayor eficacia sus investigaciones declarando las herramientas y técnicas de medición y evaluación para lograr la sinergia comunicativa en la gestión de la comunicación.

Pero, tanto en el llamado primer mundo como en el tercero, la eficiencia es una condición para la supervivencia y el desarrollo. De ahí la importancia que va adquiriendo el estudio y aplicación de nuevas fórmulas en la búsqueda de calidad y mejor funcionamiento de empresas, instituciones, organizaciones en general. En este contexto empieza a reconocerse ya el papel de la comunicación en las organizaciones que si bien no se asume todavía como protagónico, presenta matices de personaje imprescindible.

La comunicación organizacional es un fenómeno objetivo presente en cualquier organización social, y para lograr que esta funcione mejor, y alcance los resultados esperados en el menor tiempo posible y con máximo ahorro, es necesario tener en cuenta los principios y particularidades de los procesos comunicativos que allí tienen lugar.

Tal criterio no está sin embargo suficientemente generalizado, pues se trata de una disciplina joven, cuya experiencia investigativa ha ido creciendo en los últimos veinte años, pero todavía es insuficientemente conocida, e incluso reconocida. Su objeto de estudio es para algunos, campo propio de las relaciones públicas; para otros del desarrollo organizacional, de la psicología social o la sociología y para otros es marketing, todas herramientas necesarias para investigar en comunicación social específicamente en estudios como este de diagnóstico de gestión de la comunicación institucional.

2.4. Tipo de investigación.

La investigación se apoya en un estudio transaccional descriptivo por el peso que le asigna a la interpretación, el análisis y el estudio histórico de forma cultural que explica mejor los fenómenos y los procesos sociales que implica tener conocimiento que le permite a la investigadora entender lo que está pasando con el fenómeno en condiciones naturales, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. Desde esta posición la investigadora intenta capturar los datos sobre las percepciones de los actores desde dentro, a través de una profunda atención y de comprensión empática (Fernández, 1997) con enfoque dialéctico materialista, ya que permite describir e interpretar los fenómenos e interesarse por el estudio de los significados de las acciones humanas, desde la perspectiva de los propios agentes.

Su empleo se justifica por la necesidad de descubrir pautas, patrones y regularidades que permiten comprender el sentido, el significado y la construcción personal y social que los sujetos mantienen en los contextos laborales en los que se desempeñan (Trelles, 2004).

Con este tipo de estudio se pretende caracterizar la conceptualización de la categoría *Gestión de Comunicación Institucional* de manera independiente.

Además, se darán a conocer las características de los procesos comunicativos presentes en la entidad objeto de análisis, así como propiedades particulares de los gestores de Comunicación Interna y Externa.

Esta es una investigación para la producción que tiene como objetivo fundamental diagnosticar la Gestión de Comunicación Institucional para así, proponer un Plan de Comunicación, el cual su cumplimiento y efectividad será evaluado en investigaciones posteriores.

2.5. Enfoque metodológico

Este estudio se realizó siguiendo un enfoque cualitativo a manera de investigación, este se caracteriza por ser especialmente flexible y abierta, prácticamente emergente. Se va elaborando a medida que pasa la investigación. La situación y los datos obtenidos generan el problema, cuestionándose constantemente y reformulándose al tener nuevos datos y contrastaciones. Este paradigma de investigación hará que la variable Gestión de la Comunicación se maneje deliberadamente y sea más eficaz el estudio.

Además que se centra en las relaciones dentro de un sistema o cultura. Hace referencia a lo personal, cara a cara, inmediato. Se interesa por la comprensión de un escenario social concreto. Exige que el investigador permanezca en el lugar de estudio durante un largo tiempo. Exige tanto tiempo para el análisis como para la estancia en el campo.

También, incorpora el consentimiento informado y la responsabilidad ética. Los criterios de selección en el diseño cualitativo son criterios de comprensión y pertinencia, y no de representatividad estadística. Se trata de una muestra estructural, no estadística. En este diseño no es relevante la cantidad, sino la composición adecuada de los grupos.

2.6. Problema de Investigación:

¿Qué características tiene la Gestión de la Comunicación en Villa Rosalba, Sancti Spíritus?

2.7. Objetivo General:

Diagnosticar la Gestión de la Comunicación en Villa Rosalba, Sancti Spíritus.

2.8. Objetivos Específicos:

1. Sistematizar los referentes teóricos-metodológicos acerca de la Gestión de la Comunicación.
2. Caracterizar la Gestión de la Comunicación entre la entidad y sus públicos.

2.9. Categoría de análisis: Gestión de la Comunicación.

2.10. Definición conceptual

La Dra. Hilda Saladrigas define la Gestión de la comunicación “como actividad deliberada, consciente, con objetivos determinados, en la que partiendo de concepciones claras desde el punto de vista teórico o al menos resultados de una rica experiencia que se planifiquen y ejecuten acciones comunicativas integradas en planes y estrategias, se controle sistemáticamente su ejecución y se midan los resultados (Saladrigas, 2002)

2.11. Definición operacional

Gestión de la comunicación es la actividad que se dedica a diagnosticar, planificar y evaluar la coordinación de los procesos comunicativos a partir de un enfoque sinérgico e integrador, en relación directa a los objetivos de la organización, teniendo en cuenta el entorno económico, político, cultural, social y medioambiental al que pertenece la organización.

Indicadores y Subindicadores:

1.- Cultura

- Clima e identidad
- Supuestos organizacionales sobre comunicación
- Necesidades y expectativas de los públicos (respecto a información y comunicación)
- DAFO

2.- Imagen

- Externa
- Interna

- Presencia de medios de comunicación
- Capital humano (tanto cantidad como calidad)
- Satisfacción de los públicos (niveles de credibilidad y confianza, niveles de percepción de la calidad)
- Clima laboral (imagen, opinión pública)
- Responsabilidad social (cantidad de reclamaciones, cantidad de noticias positivas en los medios y su evolución).

2.12. Selección y descripción de la muestra

Población: Se trabajará con la totalidad de los trabajadores los cuales concuerdan en una serie de características o especificaciones factibles, los proveedores, clientes y la comunidad aledaña, todos forman parte de la unidad de análisis.

Muestra: En la investigación la selección muestral no tiene el propósito de representar a una población con el objetivo de generalizar un resultado. El objetivo de la investigación es obtener la máxima información de las múltiples realidades que puedan ser descubiertas en la villa objeto de estudio.

Por lo que la muestra queda constituida por:

- 29 trabajadores
- 10 proveedores
- 120 clientes que visitaron la villa entre los meses de enero y febrero, 2016
- 28 familias de la comunidad aledaña a la villa objeto de estudio

La muestra seleccionada constituye un subgrupo dentro de la población y que es suficientemente representativa, por lo que se realiza un análisis exhaustivo de las características de la población la cual está constituida por los públicos interno y externos de Villa Rosalba.

2.13. Tipo de muestreo:

Se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo intencional, las unidades de análisis y observación fueron seleccionadas de forma aleatoria, es decir, al azar.

2.14. Técnicas e instrumentos de recogida de Información.

En la investigación se aplicaron diferentes instrumentos, los cuales se presentan a continuación:

1-) Revisión bibliográfica: A partir de la literatura de la especialidad y de las principales experiencias reportadas en textos, publicaciones seriadas, entre otras, se examinarán las principales tendencias en el tratamiento del tema a nivel internacional como nacional, lo que sirvió tanto para la estructuración del marco bibliográfico de la investigación como para dar respuesta a la categoría de análisis: Gestión de la comunicación pasando antes por la búsqueda de elementos concernientes a la comunicación.

Se revisarán las metodologías existentes en el país como el Decreto ley 252 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano, y el decreto 281 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de Dirección y Gestión empresarial, Resolución 297/2003 sobre control interno, para conocer fundamentalmente acerca de la concepción del control y evaluación dentro del sistema de la comunicación empresarial.

También fue necesaria la revisión de documentos formales e informales de la entidad, con el objetivo de recopilar información acerca de las pautas, las políticas, la identidad, la cultura, entre otros aspectos de la organización. Entre estos se encuentran:

- Documentos de la institución, como: Manual de Identidad Corporativa, Manual de Gestión de la Comunicación, Libreta de quejas y sugerencias
- Planes de comunicación
- Investigaciones anteriores
- Materiales promocionales de la villa.

2-) La Observación: Se utilizará con intencionalidad de recoger resultados rigurosos y adecuados en el contexto natural de la empresa, con sus públicos en el proceso de intercambio de mensajes que se produce a lo interno y externo de esta, entre personas que ocupan diversos roles y ocupan posiciones específicas, con el objetivo de determinar si los mensajes que predominan tienen la finalidad de apoyar y propiciar las metas organizacionales.

También se utilizará para corroborar los resultados alcanzados con la aplicación de otras técnicas y el estado de algunos factores que influyen en la comunicación y la imagen de la villa como son: (actitudes en oficinas, restaurante, reuniones) comportamientos (laboral, personal...), presencia de valores individuales y colectivos, implicación en las tareas empresariales (voluntariedad, apatía, respecto al trabajo), sentido de pertenencia, ambiente laboral (expresiones verbales y no verbales, lenguaje corporal, las miradas, los silencios, las repeticiones de determinados elementos y/o sucesos, las omisiones, opiniones espontáneas), relaciones interpersonales (existencia del compañerismo o no, expresiones verbales y no verbales, lenguaje corporal, las miradas, los silencios, las repeticiones de determinados elementos y/o sucesos, las omisiones, opiniones espontáneas), nivel de satisfacción / insatisfacción (quejas, disgustos profesionales, estimulación personal y profesional), comunicación interpersonal, intereses / motivaciones, flujos de comunicación, niveles de participación (reuniones, conversaciones laborales informales facilidad, frecuencia de las participaciones de los miembros del público interno en general)Otros aspectos de interés.

La principal forma de observación que se realizará será por el contacto directo de la investigadora con el público interno de la entidad objeto de estudio ya que esta se insertará en el contexto donde se desarrolla la investigación. También esta participará en reuniones sindicales, consejos de dirección, actividades conmemorativas, entre otros espacios que tengan lugar en la organización y que vincule a los directivos-subordinados.

3-) Cuestionario: Consiste en un conjunto de preguntas respecto a la gestión de la comunicación, se realizan preguntas cerradas con más de una alternativa de respuesta pero de selección única para así complementar la indagación de datos, percepciones y sentido de la realidad a través de las respuestas expresadas, por los miembros de la comunidad más cercana a la villa, su

público interno, proveedores y clientes para de esta forma tener la oportunidad de realizar lecturas más completas y cercanas sobre la situación comunicativa que se vive en la organización.

4-) Entrevista: La entrevista es un acto de comunicación oral o escrita que se establece entre dos o más personas (el entrevistador y el entrevistado o los entrevistados) con el fin de obtener una información o una opinión, o bien para conocer la personalidad de alguien. En este tipo de comunicación oral debemos tener en cuenta que, aunque el entrevistado responde al entrevistador, el destinatario es el público que está pendiente de la entrevista. (Sampieri, 2003)

“La entrevista es, entonces, un acto de interacción personal, espontáneo o inducido, libre o forzado, entre dos personas (entrevistador y entrevistado) entre las cuales se efectúa un intercambio de comunicación cruzada a través de la cual el entrevistador transmite interés, motivación y confianza; el entrevistado devuelve a cambio información personal en forma de descripción, interpretación o evaluación”.(Hernández-Sampieri, 2004)

La entrevista en profundidad: es un proceso comunicativo por el cual un investigador extrae información de una persona informante. Las ventajas más evidentes de la técnica son la riqueza de la información obtenida, la posibilidad de extraer respuestas más agudas y comprensivas sobre el objeto de estudio y el acercamiento a tópicos sensibles o temas tabúes, lo que no se puede lograr con técnicas más extensivas como la encuesta.

Las características distintivas de la entrevista en profundidad son: Permite libertad de diseño y cambio del protocolo, es diseñada para cada individuo sobre la base de un protocolo abierto o semiestructurado, que se va modificando a lo largo de la interacción entre el investigador y el entrevistado. El rol del investigador no se reduce a recolectar datos, sino a interactuar subjetivamente con el entrevistado. El intercambio de mensajes alimenta el contexto interpersonal y marca los límites sobre la interacción posterior, por lo que no solo resulta afectado el receptor, sino la relación comunicativa como un todo. Es producto de un proceso interlocutorio que no se puede reducir a una contrastación de hipótesis. Proporciona información muy detallada sobre las

razones por las cuales los entrevistados dan determinadas respuestas. Elabora esquemas de comportamiento individual basados en opiniones, valores, motivaciones, experiencias y sentimientos del mismo entrevistado. Exige ubicar los discursos obtenidos dentro de contextos institucionales, sociales, culturales, políticos y económicos determinados. Los resultados de la entrevista por sí mismos no tienen posibilidad de generalización indiscriminada y mucho menos de universalización. Generalmente se usan muestras pequeñas. Se pueden registrar expresiones no verbales. Son usualmente muy largas. Pueden tomar varias horas e incluso más de una sesión. (Sampieri, 2004)

En la investigación se aplicará esta técnica a los directivos de la institución con los objetivos de: identificar, examinar y evaluar los atributos de la autoimagen actual que el público interno está conformando. Además se tiene en cuenta el nivel de implicación y el poder de decisión que esos sujetos tienen en el ámbito comunicativo y administrativo de la unidad. También para aclarar información obtenida en la revisión bibliográfica y la observación y así, profundizar en temas de interés en la investigación.

2.15. Acceso al campo: Para acceder a los escenarios estudiados, se solicitaron los permisos a Osmanís Rodríguez Pardillo, director de la Empresa de Alojamiento en Sancti Spíritus y al administrador de la villa objeto de estudio Mario Osvaldo Bernal Mutis, también se presentó a la investigadora en una reunión del sindicato para que los trabajadores de la villa conocieran del estudio que se estaba realizando allí.

2.16. El período de tiempo durante el cual se prolongó el estudio:

El estudio se comienza en octubre del 2015 hasta mayo del 2016, la investigadora no forma parte del organigrama del contexto estudiado, aunque si pasó tiempo conviviendo con los públicos de la organización, principalmente con el interno. También se programaron los días para la aplicación de las diversas técnicas de investigación.

2.17. Selección de informantes:

La investigación se centró en legitimar y justificar el valor de la información recogida, para que no diera la impresión de que los datos son accidentales, procedentes de cualquier fuente de información, sin que en su determinación hayan sido tenidos en cuenta criterios que lo justifiquen. Una vez en el campo de trabajo, se decide trabajar con una trabajadora que es reconocida como miembro fundadora del centro por lo que se aplica el cuestionarios al público interno donde se abordan temas acerca de la historia y otros elementos culturales, tomando en cuenta la posibilidad de obtener información de primera y muy valiosa.

2.18. Aplicación del instrumento. Los instrumentos fueron aplicados en diferentes momentos de la investigación desde el mes de noviembre del 2015 hasta 13 de mayo del 2016

2.19. Abandono del campo:

Se desarrolló el trabajo de campo hasta mayo del 2016, que se terminaron de aplicar los instrumentos para la recopilación de información, razones que llevaron a concluir el trabajo de campo para pasar a la etapa de procesamiento de los datos.

2.20. Procesamiento de datos

Para el procesamiento de datos se utilizó la técnica de la triangulación la cual consiste en recoger y analizar datos desde distintos ángulos a fin de contrastarlos e interpretarlos. Esta confrontación puede hacerse extensiva a datos, investigadores, teorías, métodos, etc.; originando diferentes tipos de triangulación.

2.21. Principios éticos de investigación:

Para llevar a cabo este estudio se tuvo en cuenta varios principios éticos, estos fueron:

1.- Llevar a cabo el estudio con el consentimiento de los directivos de la empresa y la organización.

2.- Se aplicaron los instrumentos de recogida de información bajo la entera cooperación de los trabajadores de la organización, los cuales fueron confidenciales y anónimos, propiciado así una mayor confiabilidad y sinceridad, lo cual trajo consigo resultados satisfactorios y verdaderos.

Capítulo III. Análisis de Resultados.

En este capítulo se exponen los resultados más significativos derivados de cada una de los instrumentos aplicados a la muestra con el objetivo de recoger y facilitar la triangulación de los resultados.

3.1. Resultados por técnicas

3.1.1. Observación participante (Ver Anexo 2)

Consejos de Dirección en villa Rosalba

Se observaron 4 Consejos de Dirección presididos por el administrador de la villa.

1. Todos tenían un orden del día previamente repartido entre los miembros.
2. El desarrollo de estas reuniones en todos los casos siguió el orden del día previsto
3. De las 4 reuniones observadas tres no comenzaron a la hora citada, esperándose a algunos de los miembros, ya que estos se encontraban realizando a esa hora tareas urgentes no previstas
4. Participan en estas reuniones un total de 7 personas, de ellas 2 directivos y el resto trabajadores con funciones específicas en la villa.
5. Las reuniones duraron en términos generales aproximadamente dos horas.
6. La duración de las intervenciones es variable ya que cuando se informan asuntos tratados por el organismo superior la intervenciones pueden llegar a 15 o 20 minutos, pero en la mayoría las intervenciones son de aproximadamente 5 minutos
7. Las reuniones son iniciadas fundamentalmente por el administrador de la villa.
8. Todos los miembros participan, aunque se observan que tres de ellos son los que más lo hacen. En este sentido se observa un estilo participativo de dirección.
9. De las 4 reuniones observadas en una de ellas se manifestó un clima bastante tenso, relacionado con el tratamiento al salario de una trabajadora (la auxiliar de limpieza) y la toma de decisiones al respecto.

10. Como norma, en estas reuniones se respeta la palabra dada y se va participando siguiendo el orden en que la misma fue pedida.

11. En estas se observa el respeto por las opiniones diferentes y se estimula el diálogo para la solución de asuntos en colectivo y la búsqueda de consenso.

12. En uno de estos Consejos de Dirección se dedicó un punto a la situación de la actualización del mural y al libro de quejas y sugerencias como instrumento de comunicación con los diferentes públicos de la organización.

Se llegó a la conclusión de la necesidad de la creación de un grupo de trabajo para la atención de esta actividad.

13. Las temáticas analizadas fueron relacionadas con mensajes del tipo de:

Tareas.....4

Mantenimiento.....2

Contenido humano.....3

14. En cuanto a los indicadores de comunicación no verbal se observó en las reuniones que: en la mayoría de los participantes la posición del cuerpo, la cabeza, los aspectos de la cara, la mirada y posición de los brazos no eran los adecuados a este tipo de reunión.

En el caso de la reunión en que se manifestó un clima estresante, estos indicadores no verbales se afectaron aún más y fueron expresión del clima que reinó en dicha reunión

15. Las reuniones fueron un medio para intercambiar información y dar solución a los problemas que se presentaron en esos momentos.

16. En las reuniones se toman acuerdos a los cuales se les da seguimiento

Reunión de Trabajadores

Se observaron cuatro reuniones con todos los trabajadores, presididas dos de ellas por el administrador de la villa y la Sección Sindical y uno, por el núcleo del PCC.

1. En todas las reuniones se citó con anterioridad y se informó el motivo de la misma.

2. En todas las reuniones se siguió el orden previsto

3. Todas las reuniones comenzaron a la hora citada
4. La cantidad de personas que estuvieron presentes fue de 14.
5. Estas duraron entre 45 o 50 minutos cada una.
6. En una de estas participaron dando su criterio sobre un tema de actualidad 8 personas, este era relacionado con una problemática nacional y la política laboral de forma de pago .Es importante señalar que la cantidad de trabajadores que interviene por aspecto es aproximadamente de 5 cuando no es un tema relevante o de interés.
7. Cada intervención dura aproximadamente de 3 a 5 minutos.
8. La comunicación fue iniciada por el administrador, la Sección Sindical y el Secretario General del PCC respectivamente.
9. Hay algunos trabajadores que nunca participan en estas reuniones, porque solo trabajan haciendo guardia en las noches.
10. El clima reinante fue adecuado, acogedor, ya que en una ocasión se aprovechó la reunión no solo para dar informaciones sino para festejar fecha significativa.
11. Hay respeto por las opiniones diferentes y se estimula la participación dialogada.
12. En estas reuniones no se manifestó el tratamiento a los temas de comunicación relacionados con las tareas o problemas que se abordan
13. Las temáticas tratadas a través de los mensajes emitidos, fueron de tipo:
 - Tarea.....3
 - Contenido humano.....1
14. Los indicadores de comunicación no verbal observados durante estas reuniones fueron poco adecuados para el tipo de actividad que se desarrollaba.
15. Las reuniones sirvieron de medio para intercambiar información
16. En estas reuniones no se tomaron acuerdos

Página web de la villa y sitio de intranet

No existen estas páginas en la villa, tampoco ven la importancia que puede proporcionar como fuente de comunicación con el propósito de analizar sus mensajes y las funciones que las mismas están cumpliendo como poderosos instrumentos de comunicación.

Murales de la institución

1. Estos murales están ubicados en lugares inadecuados, no visibles, las informaciones que se colocan en ellos son legibles, desactualizadas, y no permiten la adecuada información de los trabajadores y visitantes.
2. Existe un mural sindical el cual refleja información de la villa, como su misión, visión, objeto social y su historia. Aunque es importante señalar que es muy poco actualizado.
3. Se observó además, que la información que aparece en el mural no es de utilidad para el público externo y la papelería que utilizan para informar no cuenta con el logotipo de la villa ni el de la empresa nacional.

Observación al público interno:

1. Los subordinados de la villa mantienen entre sí buenas relaciones, donde prevalecen la honestidad, el respeto, el cariño, la confianza, la solidaridad.
2. Los trabajadores usan el uniforme, aunque su mayoría acompañan este con joyas y algunos adornos extravagantes.
3. Se aprecia para con los clientes el uso de las normas de Educación Formal, saludos, se utilizan frases para la despedida, como: "Vuelva pronto", "¿se sintió Ud. a gusto en la villa?", entre otras.
4. Las órdenes de los directivos son acatadas y puestas en marcha con inmediatez, los mensajes mayormente emitidos son los de mantenimiento y tarea, el flujo que predomina en la comunicación es el descendente vertical, el canal principal que utilizan para comunicarse entre ellos es el cara a cara
5. En la entidad se aprecia la satisfacción con las relaciones existentes entre los jefes y sus subordinados, haciendo referencia al tratamiento que reciben cuando presentan un problema personal o en el trabajo, tienen en cuenta fechas importantes, se percibe un clima de familiaridad y respeto.

Observación de la instalación

1. La entidad se encuentra pintada de los colores azul oscuro y claro en el exterior mientras que dentro predomina el color rosado. Esta no tiene declarado sus colores corporativos.
2. En el local se observa la presencia de señaléticas que indican las diferentes áreas del centro, aunque estas no contienen el identificador visual de la organización.
3. No cuentan con soportes atípicos en los cuales se muestre el logotipo o slogan de la villa.
4. En su entrada tiene un cartel informativo donde tiene su nombre y el identificador visual de la Empresa de Alojamiento.

3.1.2. Revisión Documental

Dentro de los documentos de la organización se procedió a la revisión de los Manuales de Identidad Corporativa y el de Gestión de la Comunicación. Estos materiales no existen en la entidad, los directivos de la villa se rigen por el Manual de Gestión para el Funcionamiento del Sistema de Alojamiento en Casas, Hoteles y Otros Inmuebles, en el cual se ofrecen:

- Términos y definiciones de todos los procesos, servicios, clasificaciones, entre otros del Sistema de Alojamiento.
- Identificación del Sistema de Alojamiento y clasificación de los establecimientos.
- Reservaciones e Información de las instalaciones pertenecientes al Sistema de Alojamiento y sus generalidades.
- Comercialización.
- Aseguramiento.
- Responsabilidades.

También se guían por el Manual de Identidad Gráfica, en este se presenta el logotipo de la organización, su conceptualización, se muestran cómo puede variar este según el soporte y el lugar en que se vaya a usar. También se expone el código cromático y el tipográfico que se utilizó, se expresan las principales prohibiciones respecto al identificador visual y como debe aplicarse a los carteles informativos.

Otro de los aspectos que se toma en cuenta es el reconocimiento de la tipología de la instalación y su categoría. En este manual también se presenta el identificador sobre diferentes soportes atípicos.

Estos manuales constituyen un atraso a la villa ya que fueron confeccionados para la Empresa de Alojamiento a nivel nacional, por lo que estos tienen un carácter general y disfuncional, ya que todas las organizaciones no son iguales y teniendo en cuenta sus oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades se trazan sus planes estratégicos y sus metas; por lo que la imposición de estos constituye una barrera para el desarrollo comunicativo y organizacional de villa Rosalba.

Tomando en consideración esto se puede afirmar que la villa Rosalba no tiene elementos de identidad visual propios que la definan, lo cual puede tener como consecuencia la pérdida de su esencia y problemas para el desarrollo de la cultura de esta. A pesar de no contar con estos el centro tiene en su mural sindical una reseña histórica de la organización, la misión, la visión y su objeto social.

Otro de los materiales examinados fue la libreta de quejas y sugerencias de la entidad esta arrojó excelentes resultados ya que personalidades de la cultura cubana, como son: Arnaldo Rodríguez, Director de “El Talismán”, Juan Carlos Cremata, Director de la Compañía Infantil “La Colmenita”, Juan Guillermo Almeida, Director de JG y su grupo, entre otros, dejaron plasmadas en el libro su satisfacción por las atenciones y la calidad de los servicios recibidos. Otro de los criterios positivos fue realizado por el Grupo de Auditoría y Control de la ONAT de la provincia de Sancti Spíritus. Sin obviar criterios factibles de clientes normales que visitaron la institución.

Es muy importante señalar que en la entidad no existen investigaciones anteriores, ni con materiales promocionales, ni planes de Comunicación.

3.1.3. Entrevista (Ver anexos 3)

Entrevistas a directivos del centro:

Se entrevistaron dos miembros permanentes del Consejo de Dirección de la villa, los criterios expresados por cada una de ellos en las diferentes preguntas del cuestionario han sido analizados y las consideraciones principales son:

1.-Surgimiento de la villa, conocimiento de la misión, visión, objeto social.

Tomando en consideración a lo expuesto por Mariano González Pena, quien ocupa el cargo de Segundo Administrador de villa Rosalba:

La villa se construye como casa de visita de los Comités de Defensa de la Revolución (C.D.R.) pero al término de la construcción esta pasa a formar parte del protocolo de Los Laureles .Posteriormente esta pasa a ser hotel de Cultura donde adquiere este nombre y tiene momentos relevantes por lo que alcanza su mayor esplendor .En 2014 pasa a formar parte del Sistema de Alojamiento hasta los días de hoy.

Según Mario Osvaldo Bernal Mutis, Primer Administrador de la villa:

La empresa de Alojamiento fue fundada en el año 2010, pero no fue hasta el 2014 que se realiza la fusión de todas las unidades, respecto al surgimiento de la villa como parte de la Empresa de Alojamiento ambos entrevistados coinciden en que surge en el 2014, por un acuerdo del Consejo de Ministros, por la necesidad de reubicar todas las unidades de Alojamiento, sumándole a las ya existentes la compra de otras unidades perteneciente a otros sectores estatales.

Los dos entrevistados refieren conocer la misión de la villa, así como sus metas, reconociendo como misión: “Somos Villa Rosalba, unidad de alojamiento, que prestamos diversidad de servicios, dotados de trabajadores competentes y hospitalarios, comprometidos a ofrecer a nuestros clientes experiencias enriquecedoras en un ambiente, sano, seguro y familiar; capaces de lograr e incrementar beneficios para la sociedad.”

2.- Según el criterio de los entrevistados las características positivas que comparten la mayoría de los trabajadores de la villa son:

La prestación de servicio con calidad, la disciplina, la profesionalidad el colectivismo, la honestidad entre compañeros de trabajo.

3.- Dificultades que enfrenta la villa actualmente

El administrador de la villa refiere como principales dificultades:

1.- Los problemas constructivos de las habitaciones, la cerca perimetral que se encuentra en mal estado, facilitando la entrada del personal ajeno a la villa en cualquier horario, carencia de materiales para la terminación del ranchón prioridad hoy de la unidad objeto de estudio, y enfatiza con alto grado de

preocupación la mala calidad y deterioro de los cataos eléctricos que desde su percepción los clientes y trabajadores no quedan exentos de accidentes quedando la solución alejada de su alcance y aún la empresa a pesar de tener conocimiento de la situación no toma medidas para resolverlo, falta de alumbrado en el patio exterior donde queda situado el almacén de útiles y comestibles quedando expuesto y facilitando el hurto de los bienes del estado.

El segundo administrador responde la entrevista exponiendo otras necesidades que afectan la villa y han sido motivo de queja en los clientes que visitan la unidad, como son el avituallamiento, jabón de baño, detergente para lograr la calidad del lavado de pisos, vajillas, manteles y ropas de cama entre otros y la carencia de instrumentos de limpieza.

4.- En qué lugar se encuentra la villa en comparación con su competencia en el sector

La villa en opinión de sus directivos cuenta con alto reconocimiento y prestigio a nivel provincial y están trabajando en función de lograr un posicionamiento a nivel nacional, aunque la competencia entre unidades la declaran como un reto porque todas las unidades no han sido favorecidas de la misma forma y el confort es algo determinante a la hora del cliente elegir su hospedaje.

3.1.4. Cuestionarios.

Al público interno sobre Cultura Organizacional. (Ver Anexo 4)

1.-Conocen los trabajadores la fecha de creación de la villa donde laboran.

De los 29 trabajadores encuestados el 84 % conocen la fecha de creación de la villa, solo el 10 % la conocen más o menos y el 6 % refieren no conocerla. El 77% de los encuestados refieren conocer la misión y visión empresarial, el 19% de la muestra dijo que la conoce más o menos y el 13% de los trabajadores seleccionados expuso que no la conocen.

2.- Cuáles son las políticas y propósitos de la dirección y trabajadores de la villa
Los encuestados en su mayoría plantean que en la villa no existe ninguna política reglamentada que rija los procesos de comunicación, aunque se realizan acciones aisladas por las áreas de trabajo y reconocen que los estudiantes de la universidad de la carrera Comunicación Social están tratando los temas de comunicación en la villa, aunque declaran que aún no se ha definido con claridad un plan de trabajo que les permita su accionar en el

mundo de la comunicación. Cabe señalar que todos están conscientes que su trabajo va encaminado a prestar un servicio con calidad a la población para lograr crecer como institución y posicionarse en el primer lugar.

3.- ¿Cómo son, a su juicio, los siguientes aspectos en su Villa? (estilo de dirección y toma de decisiones, opiniones de trabajadores, Equipamiento, Eficiencia, Preparación del personal, Disciplina Laboral, Disponibilidad tecnológica, Imagen)

Según la encuesta realizada los trabajadores consideran que en villa Rosalba los directivos buscan la motivación de los trabajadores para lograr un mayor desempeño de su trabajo y la refuerzan para que sea mantenida dándole gran importancia para el cumplimiento de los objetivos estratégico de la unidad que dirigen.

Los encuestados en su totalidad manifiestan que el colectivo de trabajo se desenvuelve en un clima agradable, de respeto y de participación, demostrando sentido de pertenencia por la unidad y por la labor que realizan, plantean que los logros alcanzados en esa unidad le corresponden a todos los trabajadores y dirigentes porque cuando el administrador no se encuentra en la unidad delega responsabilidad teniendo en cuenta las características personales y competencias de sus subordinados y de esa manera las tareas se cumplen con eficiencia, refieren en un 100% de los encuestados que la disponibilidad tecnológica y la preparación o superación del personal es débil, la imagen de los trabajadores la declaran en su totalidad como ni fuerte ni débil.

Los encuestados en su totalidad manifiestan que el colectivo de trabajo se desenvuelve en un clima agradable, de respeto y de participación, demostrando sentido de pertenencia por la unidad y por la labor que realizan, plantean que los logros alcanzados en esa unidad le corresponden a todos los trabajadores y dirigentes porque cuando el administrador no se encuentra en la unidad delega responsabilidad teniendo en cuenta las características personales y competencias de sus subordinados y de esa manera las tareas se cumplen con eficiencia, refieren en un 100% de los encuestados que la disponibilidad tecnológica y la preparación o superación del personal es débil, la imagen de los trabajadores la declaran en su totalidad como ni fuerte ni débil.

4.- Según su criterio, en relación con las otras villas del sector, la suya se encuentra: (Lejos de los destacados, cerca de los destacados, entre los destacados)

El 81 % de los encuestados consideran que la villa se encuentra dentro de las destacadas y el 19 % de la muestra opina que están cerca de los destacados.

5.- ¿Dentro de su entidad existen miembro(s) fundadores que sean considerados paradigmas, fuentes de experiencia?

Villa Rosalba tiene 20 fundadores de ellos hay dos que laboran y forman parte del colectivo actualmente. Estos compañeros son tratados con respeto y son reconocidos por los demás trabajadores como paradigma y ejemplo a seguir.

6. Exprese a continuación, el hecho que más le une a la villa y el que más lo separa.

Los encuestados plantean que lo que más les une a la villa es el ambiente familiar en que se desarrollan y la consagración al trabajo, lo que más lo separa es el salario que es muy bajo y está lejos de satisfacer sus necesidades de primer orden. Además, la lejanía con sus hogares y la falta de transporte.

7.- A la hora de tomar las decisiones en su empresa y en la villa su criterio se tiene en cuenta.

Según los encuestados a la hora de tomar decisiones en la empresa no se toma en cuenta sus opiniones, estas son impuestas ya que una vez que se establecen no pueden ser cambiadas. El administrador de la villa solo cumple con orientar y controlar las tareas que impuso la empresa, por lo que en la villa según los encuestados predomina el enfoque transmisivo en la comunicación, con un estilo de dirección autocrático.

Las concepciones de directivos y especialistas de la empresa que participan en el proceso de gestión, y la propia realidad organizacional, corroboran el predominio de una perspectiva donde la comunicación es vista como transmisión de información. Los criterios de directivos coincidieron con la concepción de ver la comunicación como el clásico esquema: emisor que transmite un mensaje informativo, a través de un canal, hacia un "receptor pasivo".

La realidad organizacional demostró la linealidad y unidireccionalidad del proceso comunicativo dirigido a públicos internos y externos en villa Rosalba

con énfasis en los contenidos del mensaje, más que en los efectos que logre este.

El predominio de un enfoque transmisivo causa que la Comunicación Organizacional tenga una perspectiva mecánica tanto en la villa como en la empresa de Alojamiento donde los mecanismos de retroalimentación son escasos.

Los encuestados alegan también que en las reuniones realizadas para la toma de decisiones participan miembros de las diversas organizaciones políticas que pertenecen al centro y en pocos casos estas han sido presenciadas por líderes organizacionales a nivel de empresa.

8.- Supuestos organizacionales sobre comunicación

La concepción sobre Comunicación Organizacional es insuficiente. Los trabajadores interpretan la denominación para mencionar que -como sugiere el término Comunicación Organizacional-: *es la comunicación que se desarrolla dentro de la Empresa y la villa*. Sin embargo, no conocen las particularidades de este saber o disciplina comunicativa, que se constituye en una de las limitaciones principales al momento de definirla.

La comunicación es para Mario Osvaldo Bernal Mutis, administrador de villa Rosalba la *“interrelación personal a partir de la posibilidad de un emisor y un receptor, que mediante el intercambio pueden llegar a interrelacionarse, de manera personal o institucional”* (entrevista).

9.- Necesidades y expectativas de los públicos (respecto a información y comunicación de los públicos internos y externos)

Según el criterio de los encuestados estos reciben la información por parte del primer administrador y de los representantes de las organizaciones políticas que existen en el centro. Estos valoran la información necesaria, clara e importante. Las informaciones que más se brindan en el centro están relacionadas con tareas a realizar, el incumplimiento de tareas asignadas y metas de la villa y la empresa, obviando totalmente el estímulo moral de los trabajadores.

Público externo

Según los encuestados la información que se brinda actualmente de villa Rosalba la consideran insuficiente y muy por debajo de las expectativas de trabajadores y dirigentes, los medios de comunicación no promocionan los servicios de hospedaje y gastronomía que oferta la villa.

Los directivos refieren que la Comunicación Externa tiene gran importancia *“porque a través de ella se puede lograr un mejor acercamiento con el público externo y así logran atraer mayor cantidad de clientes en la villa”, expresó Mariano González Pena, Segundo Administrador de villa Rosalba (entrevista); “porque permite que los públicos externos puedan conocer nuestro servicio y decidan visitarnos, garantizando más clientes, mejor servicio y satisfacción de sus necesidades”*

Cuestionario aplicado a los miembros de la comunidad más cercana (Ver Anexo 5)

1-) Referente al conocimiento acerca de la existencia de la entidad y los servicios que brinda.

Los miembros de la comunidad encuestados afirman en un 100% que conocen de la existencia de la villa y que esta presta servicios de alojamiento y gastronomía. Aunque cabe señalar que se debe hacer una mejor labor promocional del centro y sus servicios ya que algunas de estas personas no conocían que la villa había pasado a la Empresa de Alojamiento y que brinda servicios a todo tipo de población y con precios módicos en moneda nacional.

2-) Canales mediante los cuales se promociona la institución.

El 55% conoce de esta mediante la comunicación directa con la villa o la empresa El 35% de los encuestados alegan que conocen la villa por visitas previas a esta, el 14% afirma que conoce esta mediante amigos o grupos de pertenencia y /o referencia, por lo que se puede afirmar que villa Rosalba realiza mediáticamente una labor promocional de sus servicios débil.

3-) Consideraciones sobre la villa.

Los encuestados consideran que es una entidad que sus servicios deben ser más conocidos aunque estos son buenos alegan los que la han visitado. También afirman que esta debe ser sometida a una reparación capital por los

perjuicios que pueda traer a la población en un futuro. Otros opinan que con la creación del Ranchón se puede beneficiar más la comunidad.

4-) Resuelve un problema Social ¿Por qué?

La 95% de los encuestados opinan que la institución no realiza ninguna actividad para estrechar los lazos con la comunidad cercana. El 87% afirma que en ocasiones ocurre la quema de basura en el local lo cual daña al medio ambiente y molesta a la población. A pesar de estos criterios el 48% los encuestados concuerdan con que si resuelve un problema social ya que esta brinda servicios a la población a precios módicos y en el local se realizan actividades de otros centros de trabajo, contribuyendo de una forma u otra al beneficio del pueblo.

5-) Beneficios de la comunidad por acciones implementadas por villa Rosalba.

El 95% de la muestra considera que nunca se ha beneficiado por acciones implementadas por la entidad objeto de estudio lo cual arroja como resultado que la relación de villa Rosalba con su comunidad es débil y que no existen actividades programadas para resolver este problema.

Cuestionario aplicado a los clientes (Ver Anexo 6)

1-) Conocimiento acerca de la empresa a la que pertenece la villa.

El 69% de los encuestados respondió de forma afirmativa y el 31% respondió que no la conocía. De los encuestados que contestaron de manera afirmativa acerca de la empresa a la que pertenece la villa el 81 % de la muestra contestó que la entidad pertenece al Ministerio de Cultura, el 14 % respondió que era una de las villas de la Empresa de Alojamiento en la provincia y el 5% respondió que esta formaba parte de la Empresa de Gastronomía (EMAPA).

2-) Motivos para elegir la villa como destino de disfrute.

El 84 % de los encuestados seleccionó otros motivos, especificando que su empresa tiene un convenio con la Empresa de Alojamiento y decidieron hospedarlos allí, por lo que el hospedaje fue involuntario e impuesto. El 9% de los encuestados respondió que fue debido a visitas anteriores, el 7% de la muestra contestó que fue debido a precios razonables.

3-) Canales por los que conoció los servicios de la villa.

El 90% lo hizo a través de la comunicación directa con la villa o el buró de reservaciones, tomando en consideración los convenios entre empresas. El 7%

de los encuestados conoció de los servicios de la villa mediante visitas previas, el 3% afirma que fue mediante amigos o grupos de pertenencia y /o referencia.

4-) Canales por los cuales se comunicó para acceder a la villa.

El 90% de la muestra se comunicó para acceder a la villa mediante el buró de reservaciones, especificando que fue por los convenios de esta con otras empresas, en su mayoría con el Instituto Nacional de Deporte y Recreación (INDER) y con el Ministerio de Cultura. El 6 % de la muestra se comunicó con la villa de forma directa en la recepción de la misma y el 4% lo hizo utilizando la vía telefónica.

5-) Efectividad de los canales de divulgación de los servicios que ofrece la villa.

El 93% de los encuestados respondieron que no, el 5% de la muestra lo hizo de manera positiva y el 2% de los encuestados refirió que a veces .Las razones expresadas por los encuestados que respondieron de manera negativa fue que la entidad no contaba con un fuerte trabajo promocional con respecto a sus servicios en ninguno de los principales medios de comunicación de mayor alcance para la población, dígame radio, televisión y la prensa plana. Tampoco esta se encuentra insertada en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación ya que no tiene cuenta de correo ,ni en redes sociales ,ni una página en internet o intranet, por lo que esto constituye una gran barrera comunicativa para el acceso a esta. Tampoco cuenta con la propagación de soportes comunicativos como son vallas publicitarias, sueltos, afiches entre otros. Además en muchas ocasiones se dificulta el acceso por no conocer su número de teléfono ni la empresa a la que pertenece.

6-) Motivación que Ud. tuvo para utilizar los servicios de esta villa.

El 93 % de los encuestados afirmó que visitó la villa por recomendaciones de amigos, grupos de pertenencia y/o referencia o por gestión de los directivos del INDER y el Ministerio de Cultura , el 26 % de los sujetos seleccionados alegó que estuvo motivado por la calidad de los servicios ,el 15 % de la muestra señaló que fue por el prestigio alcanzado por la entidad el , el 11 % de los clientes elegidos por motivos de cercanía a lugares de su interés ,el 7% de la muestra seleccionó que se sentía motivado ya que había realizado visitas anteriores a la villa, el 7% de los encuestados señaló que lo hizo por el precio

de los servicios, y el 5% de los sujetos seleccionados alegaron que fue por desconocimiento de villas similares.

7-) Nivel de satisfacción respecto al servicio recibido por los miembros de la villa.

El 52% de los encuestados señaló que el nivel de satisfacción era alto, el 38 % seleccionó medio y el 18 % afirmó que era bajo.

8-) Relación precio/servicio.

El 76 % refirió que eran aceptables y el 24 % señaló que fueron bajos.

9-) Evaluación de parámetros de la respecto a la villa.

Respecto a la calidad de los servicios el 66% de los encuestados respondió que eran buenos, el 30% de la muestra señaló que eran muy buenos y el 4 % de los encuestados seleccionó que eran regulares. Teniendo en cuenta la profesionalidad de los trabajadores los resultados fueron que el 75 % de los sujetos seleccionados era bueno, el 20 % de los encuestados dijo que era regular y el 5 % de los clientes tomados como muestra expresó que era muy buena. Tomando en consideración la promoción y publicidad de la villa el 87% de los encuestados respondieron que era mala, el 7 % de la muestra expresó que era regular y el 6 % de los seleccionados respondió que era buena.

Otro de los aspectos que se midió fue la relación Calidad/Precio lo cual arrojó los siguientes resultados: el 92 % de los encuestados señaló que era buena y para el 8 % de la muestra era regular. En el parámetro relacionado con el cumplimiento de los servicios el 73% de los clientes seleccionados señaló que era bueno, el 27 % de la muestra dijo que era regular. En cuanto a la seguridad el 52 % de los seleccionados señaló que era regular y para el 48% de la muestra era buena.

Tomando en cuenta la higiene de la villa el 89% de los encuestados dijo que era buena, el 6 % de los clientes seleccionados expresó que era muy buena y para el 5 % de la muestra esta era regular. Teniendo en cuenta el parámetro de atención al cliente el 94 % de los encuestados seleccionó que era buena y el 6 % de la muestra dijo que era regular. Respecto a la ética que manejan los trabajadores de la villa el 97 % de los encuestados respondió que era buena y el 3% de la selección añadió que era muy buena.

Respecto al cuidado y preservación del medio ambiente los resultados fueron los siguientes: el 85 % de los encuestados respondieron que era bueno

mientras que el 45 % de la muestra alegó que era regular. Teniendo en consideración sobre la información de los servicios que brinda el centro el 86% de los clientes seleccionados respondieron que era mala, el 9 % de los encuestados dijeron que era regular y el 5 % de la muestra señaló que era buena.

Teniendo en cuenta la señalización de los servicios de la villa el 98% de los encuestados dijo que era buena y el 2 % de la muestra agregó que era muy buena. De acuerdo a la imagen que tienen de la villa el 56% de los encuestados dijo que era buena y el 44 % de la muestra expresó que era regular.

Cuestionario a los proveedores (ver Anexo 7)

1-) Relaciones que sostienen con la villa.

El 80% de los proveedores seleccionados alegó que esta era buena y el 20% de los encuestados señaló que existe una relación muy buena con los integrantes de la villa.

2-) Valoración del sistema de abastecimiento de la entidad.

El 83% de los encuestados asegura que es bueno y el 17% de la muestra seleccionó que era muy bueno.

3-) Vías por las que se le informa sobre el faltante de un producto.

Al 91% de los encuestados se le informa del faltante de un producto por vía telefónica. Respecto a esto el 9 % de la muestra respondió que lo hacía de manera directa en la organización.

4-) Interés de la villa por conocer sus criterios y opiniones.

El 83 % de los encuestados alegó que la villa si muestra interés por conocer sus criterios y opiniones, el 9% de la muestra afirmó que no se interesaba y el 8 % de los seleccionados dijo que a veces.

5-) Solicitud de la villa para realizar el abastecimiento.

El 78% de la muestra expuso que el abastecimiento se solicita por los proveedores y el 22% de los encuestados dijo que la villa es la que solicita el abastecimiento.

6-) Mencione aspectos positivos o negativos de la villa.

La totalidad de los encuestados alegó que uno de los aspectos positivos de la villa son las buenas relaciones que mantienen con su público interno y con ellos. También hicieron referencia a la preocupación por parte de los directivos

ante la falta de un producto y la insistencia para que este sea conseguido con la mayor rapidez posible y así no afectar los servicios. Como aspectos negativos señalaron que una de las mayores dificultades se realiza en el abastecimiento de artículos para la higiene del local y sus huéspedes, ya que en ocasiones escasea el jabón, el papel higiénico, entre otros artículos necesarios.

3.1.5. Matriz DAFO

Principales fortalezas

- Perfeccionamiento de la estructura organizativa.
- La vía más segura para proporcionar información a los trabajadores es a través del jefe inmediato, demostrando la confianza directivos-subordinados.
- Alto sentido de pertenencia con la entidad
- Villa Rosalba cuenta con los recursos necesarios para el diseño e implementación de la Estrategia de Comunicación Interna.
- Tiene toda su planilla cubierta.

Principales debilidades

- Inexistencia de medios y canales de comunicación que promocionen los servicios de hospedaje y gastronomía que oferta villa Rosalba.
- El entorno cambiante del país constituye una presión continua para el cumplimiento de los planes, lo que acrecienta la incertidumbre interna.
- Carencia de recursos para la reparación de la instalación y problemas con el suministro de recursos para la higiene de la entidad.
- Débil sistema comunicativo a lo interno de la organización.
- No cuenta con el servicio de piscina.
- No cuenta con una estrategia de Mercadotecnia destinada a elevar el número de clientes.

- No cuenta con una estrategia para medir el grado de satisfacción de los clientes y que a su vez sea utilizada como gancho para una nueva visita a la villa.
- No cuenta con Manuales de Gestión de la Comunicación ni de Identidad Corporativa.

Principales amenazas

- Cercanía con otras villas pertenecientes a la empresa de Alojamiento y a hoteles de otras cadenas nacionales que brindan similitud en cuanto a los servicios.
- Lejanía con la ciudad y la escasez de transporte para acceder a la villa.
- No cuenta con servicio de piscina.

Principales oportunidades.

- Es la villa dentro del sistema de alojamiento con mejores resultados obtenidos desde sus inicios.
- Cuenta con un personal dedicado y comprometido con la entidad.
- Sus servicios han sido reconocidos por artistas y personalidades cubanas que se han hospedado allí.

3.2. Triangulación de Información de los Resultados.

Después de analizadas las técnicas por separado, estas arrojaron resultados en algunos casos similares, por lo que la información se pudo triangular para obtener una mayor veracidad en la investigación donde se pudo comprobar que el sistema comunicativo de la villa objeto de estudio es débil, los murales se encuentran en ocasiones desactualizados, el principal canal que se utiliza para comunicarse entre sus miembros es cara a cara, los mensajes que se transmiten a lo interno de la entidad son de carácter transmisivo, el flujo comunicativo que predomina es el vertical descendente, la entidad no cuenta con documentación propia sino que todos estos materiales responden a las políticas y estrategias de la Empresa de Alojamiento a nivel nacional, a pesar de esto la institución cuenta con una misión, visión y objeto social conocida por sus públicos.

Entre los principales resultados definidos por su público externo en varias de las técnicas es que la villa no ha puesto en marcha una campaña promocional para dar a conocer sus servicios, los trabajadores de la entidad prestan

servicios basados en valores como la honestidad, solidaridad, respeto, entre otros, los servicios se caracterizan por la buena calidad y el profesionalismo. Es importante tener en cuenta que un gran número de la representación muestral refirió la necesidad de una reparación capital de la villa y la falta de capacitación en temas de comunicación y gastronomía.

Conclusiones

- El estudio de los supuestos teóricos metodológicos acerca del proceso de diagnóstico de gestión de la comunicación, permitió definir las categorías de análisis de la investigación haciendo énfasis en los criterios aportados por Saladriga Hilda (2002), ajustándose el estudio a villa Rosalba perteneciente a la Empresa de Alojamiento en Sancti Spíritus.
- El Predominio de mensajes de tarea y mantenimiento limitan que se potencie la motivación y las relaciones interpersonales en función del desarrollo de la comunicación organizacional, Insuficiente planificación de la gestión de la comunicación y apego a la improvisación, en ocasiones las informaciones que se circulan, no se expresan con la claridad necesaria del fin que persigue, pocos espacios informales donde compartir sus inquietudes u otros temas que sean de su interés.
- En esta organización predomina el enfoque transmisivo de la comunicación, sus flujos comunicativos generalmente son verticales descendentes y el principal canal de comunicación que se utiliza es el cara a cara.
- Los murales en ocasiones están desactualizados sobre temas de la actualidad nacional y otros temas de interés para ambos públicos aunque muestran su misión, visión, objeto social.
- No se desarrollan actividades donde se involucre la comunidad más cercana.
- No se planifican actividades donde participen los medios de comunicación, con el objetivo de promocionar los servicios de gastronomía y alojamiento que presta la villa.

Recomendaciones

- Se le recomienda a la dirección de la empresa de Alojamiento en Sancti Spíritus, solicitar otros estudios de comunicación que den continuidad a esta investigación.
- La implementación, control y evaluación del plan de acción propuesto en esta investigación.

Bibliografía

1. Alhama Belamaric, Rafael (2001): "*Perfeccionamiento empresarial. Realidades y retos*". Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, Cuba.
2. Alonso, Margarita (2001): "*Cómo investigar en Comunicación*". Editorial Pablo de la Torriente. La Habana. Cuba.
3. Alonso, M. y Saladrigas., H (2000). *Para investigar en Comunicación Social*. Editorial Pablo de la Torriente. La Habana. Cuba.
4. Andrade, H. (1985) *¿Qué es la comunicación Organizacional?* Management Today, Perist (artículo en español). Anuario Gerencial. México
5. Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio (1997): *Hacia una definición de comunicación organizacional*. Editorial Trillas, México.
6. Bartoli, Annie (1992): "*Comunicación y Organización*". Editorial Paidós, Barcelona, España.
7. Bartoli, A. (1999): *Comunicación corporativa. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Editorial Paidós. México.
8. Bautier, R. (1994): "*De la rhétorique á la communication*". Grenoble, PUG.
9. Calvelo Ríos, Manuel. Los Modelos de información y de comunicación: un nuevo paradigma de comunicación. <http://www.fao.org/waicent/faoinfo/sustdev/SPdirect/CDan0022.htm>
10. Chávez, Norberto (1994): *La imagen corporativa: Teoría y metodología de la identificación institucional*. Editorial Gustavo Gili s.a. México.
11. Costa, Joan (1992): "*Identidad Corporativa*". Editorial CEAC, Barcelona, España.
12. Costa, Joan (2000): "*El Director de Comunicación. La nueva figura central en la empresa del siglo XXI. Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*". Edit. Gestión. Barcelona, España.
13. Costa, Joan (Entrevista) en: <http://www.redrrpp.com.ar>. Fecha de visita al sitio: 14 de marzo 2016.

14. Consejo de Estado de la República de Cuba. (2007). *Decreto-Ley No. 252. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano*. En Ministerio de Justicia. (2007, 17 de Agosto). *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, 41, 237-350.
15. Decreto-Ley 281, 2007, Artículo 673
16. De Souza, Adriana (1998). *Cultura Organizacional*. P.A. & Partners .
17. Fernández Collado ,Carlos(1997):”*La Comunicación en las Organizaciones*”, Editorial Trillas, México
18. Goldhaber, Gerald (1984):”*Comunicación Organizacional*”. Editorial Diana S.A. México.
19. Goldhaber, Gerald (2000). *Comunicación organizacional*. Ed. Pablo de la Torriente .La Habana.
20. González, Julio (2005):”*Autoexpresión y comunicación interpersonal en la organización*”. Editorial Logos, La Habana, Cuba.
21. González, Roeldy (2007):”*Diagnóstico de Comunicación Interna en el Centro Provincial de la Música “Rafael Prats” de Villa Clara, Cuba*”. Universidad Central Martha Abreu de las Villas, Villa Clara, Cuba.(Digital)
22. Hennessy, German (2005):”*Aprendizaje organizacional basado en la gestión de la comunicación*” .Soporte digital.
23. Hernández Sampieri, Roberto (2003):”*Metodología de la Investigación I*”.
24. Hernández, B. (2006): *Diagnóstico de comunicación interna en la corporación Cubaron S.A*. Trabajo de diploma. Universidad de La Habana.
25. <http://www.rrppnet.com/arg/gestiondelacomunicacion.html>. Gestión de la Comunicación. Portal de Relaciones Públicas. 23-10-15
26. Katz, D. y Kahn, R. (1979):”*La Psicología social de las organizaciones*”, Edit. Trillas, México,
27. Kreps, G.L (1990):”*Organizational communication: Theory and Practice*”. White Plans, New York: Longman.
28. Lucas Marín, Antonio (1997). *La Comunicación en las Empresas y en las Organizaciones*. Bosch Casa Editorial. S. A. España.
29. Manucci, Marcelo. *Estrategia de la estrategia. Comunicación corporativa y gestión de decisiones*. Revista Mexicana de Comunicación No. 96. [En

- línea] <http://www.mexicanadecomunicacion.com.mx/Tables/RMC/rmc96/corporativa.html>".
30. Mariño, Otero, J. (2005): *Signos y Símbolos de la Universidad de La Habana*. Tesis de Maestría en Ciencias de la Comunicación. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana. Cuba.
 31. Martínez Rodríguez, Ailín (2004): "Gestión de Información – Gestión de Comunicación: ¿Integración o desintegración? Primer acercamiento al tema". Facultad de Comunicación. Universidad de la Habana. Cuba.
 32. Martínez Nocedo, Yarmila (2009): "Hablemos de Comunicación". Ediciones Logos, La Habana, Cuba.
 33. Michon, CH. (1994): "Management et communication interne: les six dimensions qu'il faut considérer de Communication organization. ISIC, Université de Montaigne-Bordeaux 3
 34. Muriel, María Luisa y Gilda, Rota (1980): *Comunicación Institucional, Enfoque Social de Relaciones Humanas*. Editorial Andina, Quito, Ecuador.
 35. Pérez, R.: La Gestión de la Calidad y la Dirección por Valores. www.monografias.com
 36. Ramírez, Txema. (1995). *Gabinetes de Comunicación: Funciones, disfunciones e incidencia*. Bosch Casa Editorial, S.A. Barcelona.
 37. RESOLUCIÓN No. 137/14 del Partido Comunista de Cuba (P.C.C.) publicada en la Gaceta Oficial de la República, 16 de mayo de 2014.
 38. Rivero, M. (2010). *Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado (OACEs)* [versión electrónica]. Tesis de Doctorado, Universidad de La Habana.
 39. Robbins (1991): *Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias aplicaciones*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
 40. Romer Pieretti, Max. (1994): *Comunicación Global: El Reto de la Gerencia*. Colección Ayacuá No. 7. Caracas: UCAB: Universidad Católica "Andrés Bello". Escuela de Comunicación Social. Caracas. Venezuela.
 41. Saladrigas, Hilda (2002): "Técnicas de investigación y auditoría de imagen". Manual de Relaciones Públicas. Ediciones Logos. La Habana.

42. Saló, N. (1995). *Nuevas orientaciones en comunicación en las organizaciones actuales*. Grupo EJJ, S.A. Madrid.
43. Saló, Nuria (2000): *La comunicación en las organizaciones*. Escuela Superior de Relaciones Públicas. Fundación Universitaria Europea de Relaciones Públicas. España.
44. Sampier, R. (2003): *Metodología de la investigación*. Editorial Félix Varela. La Habana.
45. Sampier, R (2006): *Metodología de la investigación cualitativa*. Edición Digital
46. Sanz de La Tejada (1994): "Auditoría de Imagen de la empresa: metodología de investigación y Sistema de investigación de la imagen de la empresa". Madrid, España.
47. Sosa Montes de Oca, Pablo (2001): El Sistema de Gestión del Hotel Palco. Conferencia al Grupo de Perfeccionamiento Empresarial. Ciudad Habana.
48. Torcuato, F. (1986): *Comunicación Empresarial. Comunicación Institucional*. Editorial Summus. Brasil.
49. Trelles, Irene (2001): "*Comunicación Organizacional*". Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba.
50. Trelles Rodríguez, I. (2002). Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.
51. Trelles Rodríguez, Irene (compiladora) (2004): *Comunicación Organizacional*. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela. Ciudad de La Habana.
52. Van Riel, Cees (2003): *Nuevas Formas de la Comunicación Organizacional*. Revista electrónica Razón y Palabra Número 34. Agosto Septiembre 2003. [En línea] Disponible en la URL <http://www.razonypalabra.org.mx/index.html>.
53. Villafañe, Justo (1999): "*La gestión profesional de la imagen corporativa*". Edit. Pirámide. Barcelona, España.
54. Weil, Pascale (1992). La Comunicación Institucional: Un desplazamiento de la legitimidad. [En línea] Disponible en la URL

Anexos

Anexo 1

Plan de Acciones de Comunicación Organizacional.

Objetivo:

Gestionar la comunicación entre villa Rosalba y sus públicos.

Acciones	Público Destino	Costo Aproximado	Fecha	Responsable
1. Proponer a la dirección de la empresa provincial la aprobación de la plaza de especialista en Comunicación para la villa.	Interno	600.00MN	Junio 2016	Administrador de la villa
2. Realizar una campaña promocional de la villa y los servicios que brinda.	Externo	30 000.00MN	Junio 2016	Comunicador Social
3. Realizar una estrategia de Mercadotecnia para elevar el número de clientes y la demanda en cuanto a los servicios.	Externo	1500.MN	Junio 2016	Comunicador Social
4. Proponer un logotipo, slogan y colores corporativos propios de la entidad.	Interno y Externo	200.00MN	Mayo 2016	Comunicador Social y Diseñador Gráfico.
5. Proponer un encargado para la actualización de los murales de la organización.	Interno		Mensual	Encargado de la actualización del mural y administrativos.
6. Participar en programas radiales y televisivos con alcance provincial para informar las actividades programadas en el mes.	Externo		Mensual	Comunicador Social
7. Realizar actividades en la villa donde se den a conocer con anterioridad los servicios que se ofrecen, los precios y las formas	Externo	1500.00MN	Permanente	Comunicador Social, directivos y subordinados

para reservar.				
8. Visitar villas de alojamiento en otras provincias y traer experiencias positivas que se ajusten a las condiciones de villa Rosalba.	Interno		Según planificación	Administrativos
9. Repartir sueltos y plegables con los servicios de la villa.	Externo	2000.00MN	Permanente	Comunicador Social y Diseñador Gráfico
10. Diseñar e imprimir tarjetas promocionales para entregar a los clientes.	Externo	500.00MN	Permanente	Comunicador Social y Diseñador Gráfico
11. Realizar presentaciones de los servicios que brinda el centro en las Jornadas Científicas que se realizan en la universidad y en la ACCS	Externo		Por planificación	Comunicador Social.
12. Realizar Spots televisivos y radiales con los servicios que presta la entidad.	Externo	2000.MN	Julio 2016	Comunicador Social.
13. Capacitar a las carpenteras, gastronómicos del salón y cantina en temas de comunicación sobre la labor que desempeñan.	Interno	200.00MN	Junio 2016	Comunicador Social.
14. Elaborar los manuales de gestión de la comunicación, identidad e imagen corporativa.	Interno		Junio 2016	Comunicador Social
15. Realizar una reunión con los trabajadores para motivar lluvias de ideas que contribuyan a cambiar la imagen de la villa y que se sientan incluidos en las tomas de decisiones.	Interno		Mensual	Comunicador Social.
16. Realizar charlas y actividades con la comunidad para conocer el estado de satisfacción de estos con la organización	Externo		Mensual	Comunicador Social, directivos y subordinados.
17. Celebrar cumpleaños colectivos y así motivar a los trabajadores	Interno		Trimestral	Directivos y subordinados.

18. Crear una cuenta de correo y una página web de la villa	Interno	250.00MN	Permanente	Comunicador Social e Informático de la organización.
---	---------	----------	------------	--

Anexo 2

Guía de Observación.

Objetivos:

1. Determinar a través de la observación el estado de algunos factores que influyen en la comunicación y la imagen.
2. Corroborar los resultados alcanzados con la aplicación de otras técnicas.

Período: enero- febrero 2016

Área: -----.

Aspectos a investigar:

- Actitudes (oficinas, restaurante, reuniones...)
- Comportamientos (laboral, personal, profesional...)
- Presencia de valores individuales y colectivos.
- Implicación en las tareas empresariales. (Voluntariedad, apatía....respecto al trabajo)
- Sentido de Pertenencia.
- Ambiente laboral (expresiones verbales y no verbales, lenguaje corporal, las miradas, los silencios, las repeticiones de determinados elementos y/o sucesos, las omisiones, opiniones espontáneas....)
- Relaciones interpersonales (existencia del compañerismo o no, expresiones verbales y no verbales, lenguaje corporal, las miradas, los silencios, las repeticiones de determinados elementos y/o sucesos, las omisiones, opiniones espontáneas....)
- Nivel de satisfacción / insatisfacción (quejas, disgustos profesionales, estimulación personal y profesional...)
- Comunicación interpersonal.

- Intereses / motivaciones.
- Flujos de comunicación.
- Niveles de participación (reuniones, conversaciones laborales informales facilidad, frecuencia de las participaciones de los miembros del público interno en general)

Otros aspectos de interés

Anexos 3

Entrevista en profundidad a los directivos.

Entrevistado: _____

Fecha: _____

Entrevistador: _____

Preguntas:

1. ¿Cómo surgió Villa Rosalba, cuáles han sido, según su criterio, momentos relevantes en su historia? ¿Considera Ud. los trabajadores tienen conocimiento de la historia de la villa que usted dirige?
2. ¿Cuál es la misión de la villa que usted dirige?
5. ¿Considera Ud. que los trabajadores tienen conocimiento de la misión y las metas de la villa que usted dirige?
6. Mencione, según su criterio, 5 de las características positivas o cualidades que comparten la mayoría de los trabajadores de la villa que usted dirige.
7. ¿Cuáles son las dificultades que enfrenta villa actualmente?
8. Según su criterio, ¿En qué lugar se encuentra la villa en comparación con su competencia en el sector?
9. Considera Ud. que los directivos de la empresa tienen conocimiento de las principales necesidades, intereses e inquietudes de los trabajadores de la villa que usted dirige.
10. Si Ud. tuviera que definir qué es lo que más une y que es lo que más separa a los trabajadores en la villa, sin incluir el salario, qué diría.

11. Valore los siguientes aspectos en la villa que usted dirige. (Expresar su criterio en una escala del 1 al 5, tomando 1 como el indicador más bajo y 5 como el más alto).

1 Eficiencia

2 Estabilidad en el puesto de trabajo

3 Compañerismo

4 Consagración al trabajo

5 Atención al trabajo.

6 Información sobre los planes de la empresa.

7 Imagen

8 Comunicación interna

9 Preparación laboral de los trabajadores

10 Satisfacción laboral

11 Motivación de los trabajadores

12 Aspiraciones laborales

13 Implicación en las tareas laborales

14 Estrategia directiva

12. ¿Cómo considera Ud. el proceso de participación de los trabajadores en la villa que usted dirige?

13. Acorde con los resultados demostrados, ¿los trabajadores pueden ser promovidos?

14. ¿Considera Ud. que la selección de los trabajadores en la villa que usted dirige responde a la planificación de los recursos humanos en función de las necesidades de la empresa?

15. ¿Cómo califica Ud. los procedimientos de evaluación en su empresa para la villa que usted dirige?

16. Valore los siguientes aspectos de la villa. (Expresar su criterio en una escala del 1 al 5, tomando 1 como el indicador más bajo y 5 como el más alto).

1 Superación profesional

2 Capacitación de los trabajadores

3 Promoción profesional

4 Selección del personal

5 Evaluación de la labor profesional

6 Estimulación individual y colectiva

17. ¿Está Ud. satisfecho con su trabajo, de manera general?

18. ¿Cómo calificaría su actividad laboral actual?

19. En igualdad de condiciones laborales y salariales, ¿Se cambiaría para otra empresa para desarrollar un trabajo similar?

20. ¿Cómo calificaría la comunicación de los directivos de la villa y la empresa con los trabajadores?

21. ¿Cómo calificaría la comunicación entre los trabajadores de diferentes áreas de trabajo en la villa?

22. ¿Cómo calificaría las relaciones de los directivos de la villa y la empresa con los trabajadores?

23. ¿Cuáles son los criterios más atendidos en el proceso de la toma de decisiones en su villa: los de los especialistas, los trabajadores del área afectada, directivos de la empresa u homólogos en el sector?

24. ¿Está satisfecho con su salario?

25. ¿Cómo valora Ud. la labor de los directivos en la formación y desarrollo de los trabajadores, en su superación?

26. En su opinión, ¿Cuál es la situación actual de la villa en términos organizativos, económicos y funcionales, de manera general?

27. ¿Considera Ud. que trabaja en una villa prestigiosa y reconocida en la provincia? Argumente brevemente su respuesta.

28. ¿Cómo valora Ud. la información brindada por los trabajadores?
29. ¿Cuáles considera Ud. son los mensajes más importantes en la villa que usted dirige: los de contenido laboral o de contenido humano?
30. Mencione algunos de los cambios institucionales y estructurales ocurridos en el período 2014-2016 en la villa.

Anexo 4

Cuestionario sobre Cultura Organizacional para trabajadores

La Facultad de Humanidades de La Universidad de Sancti Spíritus, requiere su colaboración para conocer el estado de la Gestión de Comunicación Interna de Villa Rosalba. Su criterio resultará de gran importancia para la investigación. El cuestionario es anónimo.

Instrucciones para el encuestado: Escriba con letra clara. Lea detenidamente las preguntas y las indicaciones que aparecen entre paréntesis (). Verifique que las respuestas dadas se encuentren entre las que aparecen en el cuestionario.

1. ¿Ud. conoce el año de creación de la villa en que labora? (Conteste si o no)
2. ¿Conoce Ud. la misión de la villa? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

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

2.a) ¿Cuáles son las metas y propósitos de la dirección y trabajadores de la villa? Enúncielos brevemente.

3. ¿Cómo son, a su juicio, los siguientes aspectos en su Villa? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

1- Débil 2.- Ni débil ni fuerte 3.- Fuerte

1) Equipamiento 1 2 3 2) Eficiencia 1 2 3 3) Preparación del personal 1 2 3

4) Disciplina laboral 1 2 3 5) Disponibilidad tecnológica 1 2 3 6) Imagen 1 2 3
7) Estilos de dirección 1 2 3 8) Innovación y racionalización 1 2 3 9)
Comunicación Interna 1 2 3

4. Según su criterio, en relación con las otras villas del sector, la suya se encuentra: (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

1 Lejos de los destacados. 2 Cerca de los destacados. 3
Entre los destacados.

5. ¿Cuáles son las dificultades que enfrenta la villa actualmente? Explíquelas brevemente a continuación.

6. ¿Dentro de su entidad existen miembro(s) fundadores que sean considerados paradigmas, fuentes de experiencia? Encierre en un círculo su respuesta.

1.- Sí 2.- No

6.a) Si su respuesta es afirmativa, refiera a continuación algún mérito de este personaje por el cual alcanzó la fama dentro de la villa en que usted labora.

7. Puede Ud. precisar, algunas de las cualidades o características positivas, compartidos por la mayoría de sus compañeros, que definan mejor a su villa. (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

1.- Sí 2.- No 3.- Tengo dudas

7.a) Enumere 5 de esas cualidades o características positivas.

8. Existe un hecho, actitud o circunstancia, que no sea de tipo salarial que lo haya hecho pensar en algún momento cambiar de trabajo: (de ser positiva la respuesta exprese razones según su criterio).

1.- No existe ninguno. 2.- Sí. Existe

9. Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad de la villa en que usted labora. (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

1.- Poco/a 2.- Ni poco/a ni mucho/a 3.- Mucho/a

1) Eficiencia 1 2 3 2) Estabilidad en el puesto de trabajo 1 2 3

3) Compañerismo 1 2 3

4) Consagración al trabajo 1 2 3 5) Atención al trabajador. 1 2 3

6) Información sobre los planes de la empresa. 1 2 3 7) Participación de los trabajadores en las actividades extra laborales. 1 2 3

10. A la hora de tomar las decisiones en su empresa y en la villa (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

1.- Nunca 2.- A veces 3.- Siempre

1 Se considera siempre la participación de las organizaciones (CTC, UJC, PCC) 1 2 3

2.- Se argumenta con informaciones buscadas al efecto. 1 2 3

3.- Se facilita la participación de los trabajadores. 1 2 3

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

1.- Nunca 2.- A veces 3.- Siempre

1.- Las decisiones están completamente centralizadas en la dirección 1 2 3

2.- Una vez tomada una decisión, esta puede ser cambiada. 1 2 3

3.- Solución de problemas por parte de los directivos de la villa

----- Se examinan nuevas formas de solución

----- Se mantienen las mismas formas de solución utilizadas en el pasado

----- Se examinan nuevas formas de solución

----- Se actúa de forma activa ante las soluciones de los problemas

13.- Creencias sobre las relaciones humanas (Marque con una X)

----- muy buenas ----- éticas ----- profesionales

14.- Clima interno en cuanto a: (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio)

Relaciones de ayuda 1 2 3 Cooperación 1 2 3 Coordinación del trabajo 1 2 3

Trabajo en equipo 1 2 3 Solidaridad y ayuda entre los trabajadores y dirigentes
1 2 3

Colaboración 1 2 3 Compañerismo 1 2 3

15.- En Villa Rosalba las principales decisiones son tomadas: (Marque con una X)

___ por los directivos. ___ por los subordinados ___ se toman en conjunto (Trabajadores-directivos).

___ son asignadas por la Dirección Empresarial

a) Qué cambiaría a la hora de la toma de decisiones

b) Ud. Siente que se toman en cuenta sus criterios y opiniones respecto a las decisiones: (Marque con una X)

___ Si ___ No ¿Por qué?

18.-Cómo Ud. Considera la relación con los miembros de la Dirección Empresarial y los trabajadores de su villa. (Marque con una X)

Buena Regular Mala

19.-Como es la relación entre los administrativos de su entidad y los trabajadores: (Marque con una X)

Buena Regular Mala

20.- Opina Ud. que su entidad cumple con los requisitos legales y de conciencia para la protección del medio ambiente que lo rodea. (Marque con una X)

Si No ¿Por qué?

21.- ¿Cuáles considera Ud. que son las principales necesidades y expectativas de los trabajadores respecto a Información y Comunicación?

22.- Qué es para usted la Cultura Organizacional

Anexo 5

Cuestionario a la Comunidad.

La Facultad de Humanidades de La Universidad de Sancti Spíritus, requiere su colaboración para conocer el estado de la Gestión de Comunicación Externa de Villa Rosalba. Su criterio resultará de gran importancia para la investigación. El cuestionario es anónimo.

Instrucciones para el encuestado: Escriba con letra clara. Lea detenidamente las preguntas y las indicaciones que aparecen entre paréntesis (). Verifique que las respuestas dadas se encuentren entre las que aparecen en el cuestionario.

Muchas Gracias

1. ¿Sabe usted que es Villa Rosalba? (Marque con una X)

___ Sí ___ No

2. ¿Conoce usted los servicios que brinda Villa Rosalba? (Marque con una X)

___ Sí ___ No

2.1 Mencione algunos

3. ¿Mediante que canales usted conoció de la existencia de Villa Rosalba?
(Marque con una X las respuestas que Ud. considere necesarias)

___ Catálogos, sueltos.

___ Vallas publicitarias

___ Periódicos

___ Visitas previas

___ Revistas

___ Televisión/radio/audiovisuales

___ Internet

___ Amigos/grupos de pertenencia y/o referencia

___ Comunicación directa con la villa o la empresa.

Otros canales: _____

4. ¿Cuáles son sus consideraciones sobre Villa Rosalba?

5. ¿Cree usted que resuelve un problema social? (Marque con una X)

Si----- No-----

Según su respuesta diga por qué

5. ¿Se ha beneficiado usted de alguna acción de Villa Rosalba con la Comunidad? (Marque con una X)

___ Sí ___ No

6. ¿Afecta Villa Rosalba el Medio Ambiente? (Marque con una X) Explique.

___ Sí ___ No

Anexo 6

Cuestionario a clientes

La Facultad de Humanidades de La Universidad de Sancti Spíritus, requiere su colaboración para conocer el estado de la Gestión de Comunicación Externa de Villa Rosalba. Su criterio resultará de gran importancia para la investigación. El cuestionario es anónimo.

Instrucciones para el encuestado: Escriba con letra clara. Lea detenidamente las preguntas y las indicaciones que aparecen entre paréntesis (). Verifique que las respuestas dadas se encuentren entre las que aparecen en el cuestionario.

Muchas Gracias.

1. ¿Conoce usted la empresa a la que pertenece esta villa? (Marque con una X)

___ Sí ___ No

Si su respuesta es afirmativa: ¿Cuál es el nombre de la empresa? _____

2. ¿Cuáles fueron sus motivos para elegir Villa Rosalba como destino de disfrute? (Marque con una X las veces que sea necesario)

___ Calidad de los servicios

___ Clima

___ Patrimonio histórico- cultural

___ Riqueza natural

___ Precios razonables

___ Visitas anteriores

Otros motivos:

¿Mediante qué canales/medios usted conoció los servicios de la villa Rosalba?
(Marque con una X las veces que sea necesario)

Catálogos, sueltos.

Vallas publicitarias

Periódicos

Visitas previas

Revistas

Televisión/radio/audiovisuales/multimedia

Internet

Amigos/grupos de pertenencia y/o referencia

Agencia de Viajes

Oficinas turísticas

Comunicación directa con la villa o buro de reservaciones

Otros canales: _____

¿A través de qué canales usted se comunicó para acceder a los servicios de esta villa? (Marque con una X)

E-mail (correo electrónico)

Teléfono

Sitio Web promocional

Sitio Web de ventas

Fax

Correo Postal

Buró de reservaciones.

De forma directa en la recepción de la villa

Otros canales: _____

5. ¿Cree usted que estos canales son efectivos? (Marque con una X)

Sí No A veces

Si su respuesta es positiva puede pasar a la pregunta 7. (No necesita hacer la 6)

6. ¿Por qué considera usted que los canales de comunicación no son totalmente efectivos?

(Marque con una X las veces que sea necesario)

Demora en darle atención al cliente.

Insuficiente profesionalidad del personal que le atiende en la villa.

Problemas con los medios tecnológicos de la villa.

No son conocidos los canales para comunicarse con la villa ni la empresa a la que pertenece.

Calidad/suficiencia de la información que se le ofrece.

Otras razones:

7. ¿Qué lo motivó a utilizar los servicios de esta villa?

(Marque tres respuestas como máximo)

Precio.

Prestigio de la villa.

Recomendaciones de amigos, grupo de pertenencia y/o referencia.
Gestión de comunicación de los directivos de la villa.

Calidad del servicio.

Profesionalidad de sus trabajadores.

____ Relación calidad-precio.

____ Desconocimiento de otras villas con similares servicios.

____ Ubicación de la instalación (Cercanía a lugares de su interés)

____ Visitas anteriores/conocimiento de la instalación

____ Tranquilidad/seguridad

____ Visibilidad de los medios

Otros motivos:

8. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que usted posee del servicio brindado por los trabajadores de la villa? (Marque con una X)

____ Alto ____ Medio ____ Bajo

9. ¿Cómo considera los precios de acuerdo con los servicios brindados por la villa? (Marque con una X)

____ Muy altos ____ Altos ____ Aceptables ____ Bajos ____ Muy bajos

10. Evalúe los siguientes parámetros de la villa. (Marque con una X)

Parámetros	Muy malos	Malo	Regular	Bueno	Muy buenos
Calidad del servicio					
Profesionalidad de los trabajadores					
Promoción/publicidad de la villa					
Relación Calidad-Precio					
Cumplimiento en tiempo del Servicio.					
Seguridad					
Higiene					
Atención al cliente					
Ética de sus trabajadores					
Cuidado y preservación del Medio Ambiente					
Información de los servicios de la villa					
Calidad de la instalación					
Señalización de los servicios de la villa (señalética)					
Imagen de la villa					

Anexo 7

Cuestionario a proveedores.

Estimados compañeros:

Como parte de la tesis de licenciatura de la carrera de Comunicación Social de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Sancti Spíritus y a solicitud del Grupo empresarial se ha determinado llevar a cabo un estudio de gestión de la comunicación en villa Rosalba con el objetivo de caracterizar la relación existente entre la institución y sus proveedores. Con este fin se ha creado el presente cuestionario que, paralelo a otras técnicas, tiene como fin conocer todos los elementos vinculados al tema.

Las preguntas son muy sencillas y serán formuladas a modo de cuestionario. No es necesario su nombre, sólo su más franca respuesta que será de gran utilidad en la investigación.

Por su colaboración **MUCHAS GRACIAS.**

Preguntas:

1-) Cómo son las relaciones que Ud. como proveedor sostiene con la villa.
Seleccione con una X de acuerdo a su respuesta.

a-) __Muy buena b-) __Buena c-) __Regular d-) __Mala

2-) Cómo Ud. definiría el sistema de abastecimiento de la entidad.
Seleccione con una X de acuerdo a su respuesta.

a-) __Muy bueno b-) __Bueno c-) __Regular d-) __Mala

3-) Mediante qué vía a Ud.se le informa sobre el faltante de un producto.
Seleccione con una X de acuerdo a su respuesta.

a-) __Telefónica

b-) __Comunicación directa.

c-) __mediante fax o correo.

d-) __otras.

4-) Se interesa la villa por conocer sus criterios y opiniones. Seleccione con una X de acuerdo a su respuesta.

a-) __Si b-) __No c-) __A veces d-) __Nunca

5-) ¿El abastecimiento se realiza por solicitud de la villa? Seleccione con una X de acuerdo a su respuesta.

a-) __Si b-) __No c-) __A veces

6-) Mencione algún aspecto positivo o negativo de la que le sea fácil reconocer de la villa.

Anexo 8

Propuesta de logotipo, slogan y colores corporativos.



El identificador visual que se propone es un diseño nuevo e innovador. Representa las nuevas tendencias contemporáneas. Es un esbozo centrado en las líneas y el movimiento. Este fue confeccionado teniendo en cuenta la misión, la visión y el objeto social de la organización. Se pretende alcanzar con su aplicación una coherencia integral para que sus públicos lo reconozcan con facilidad y se sienten identificados con este.

Las ondas del isotipo representan el cuerpo de Rosalba, la mujer que se describe en la canción de Teofilito por la cual se le otorga el nombre a la villa. Muestra además, rasgos de sensualidad y de descanso por la forma en que estas fueron realizadas.

Según su forma y contenido está elaborado correctamente. Se utiliza una tipografía Brooklyn Plaine, un estilo litográfico novedoso cumpliendo así uno de los propósitos de la misión empresarial y otorgándole mayor funcionalidad.

Respecto a la gama cromática se utilizó el azul oscuro R₁G₁₁₇B₁₈₃ ó C₈₈M₅₁Y₁₀K₀ y la tonalidad azul claro R₃₆G₁₄₈B₂₃₀ ó C₈₄M₃₅Y₀K₀, tomando en consideración que este color representa el matiz del cielo, del mar, del hielo, para el individuo propicia sobrecogimiento, el descanso, frescura y sobre todo el sueño. También es importante señalar que la combinación de estos dos tonos de azul le aporta al logotipo una sensación de luz entrando por una ventana, reflejando el despertar de Rosalba como expresa la canción. Este color con sus dos variantes fue seleccionado por su significado como el que representa la villa.

Teniendo en cuenta su organicidad se puede decir que este logotipo es adaptable a cualquier contexto ya que no pierde su forma original. Este puede ser utilizado en diferentes soportes como son: papelería, toallas, tazas, platos entre otras. Además hasta el momento no existe ningún otro logo semejante a este.

El slogan que se propone es: “Mejor que en Casa”, se puede afirmar que este es apropiado ya que de una manera directa es capaz de hacerle sentir a los clientes la familiaridad, la calidad del servicio y el profesionalismo de su público interno, basados en el respeto y los deseos de consentir a todas las personas que decidan consumir sus servicios y productos. Además es corto y utiliza un lenguaje asequible y claro.