

**IMAGEN DE LA ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO PLAYAS DEL
ESTE: LA PERCEPCIÓN EXTERNA.**

CUBA, CIUDAD DE LA HABANA, 2005.

Resumen

I. Introducción	1
II. Desarrollo	9
1. Marco referencial	9
2. Marco Teórico	21
2.1 En torno a la comunicación	21
2.1.1 Gestión de comunicación. Su importancia estratégica para las organizaciones	24
2.1.2 Comunicación Organizacional: origen, tendencias y enfoques	30
2.1.3 Comunicación organizacional: elementos que la componen	34
2.1.3.1 Públicos	35
2.1.3.2 Ámbitos de la comunicación organizacional	36
2.1.3.2.1 Comunicación interna	36
2.1.3.2.2 Redes y flujos de comunicación	38
2.1.3.2.3 Comunicación externa	40
2.2 Las Tecnologías de información y las comunicaciones en función de la Comunicación organizacional	41
2.3 Definiendo la imagen corporativa	43
2.3.1 La imagen como elemento estratégico empresarial	48
2.3.2 Identidad, cultura, imagen	50
III. Capítulo metodológico	52
IV. Análisis de los Resultados	64
V. Conclusiones	91
VI. Recomendaciones	93
VII. Bibliografía	94
VIII. Anexos	

En esta Tesis de Maestría, a partir de un enfoque sistémico, se diagnosticó, estudió y analizó la imagen y la comunicación externa de la Escuela de Hotelería y Turismo "Playas del Este", institución académica dedicada a la formación, recalificación y actualización de los profesionales del turismo. Dicha tesis complementa la investigación y estudio de la imagen y la comunicación interna, realizada en igual periodo de tiempo por otra autora.

I. Introducción

Las empresas en la época actual tienen como lema básico ser competitivas, lo que viene a traducirse en dos términos: eficiencia y eficacia. El resultado de esa competitividad genera en el entorno más inmediato y, también, en los no tan inmediatos una imagen que puede constituirse en positiva o no.

La imagen que se construyen los públicos dependerá de la gestión de comunicación que realice la organización. La gestión de comunicación es un concepto, que generalmente, es poco asimilado por los directivos que aún no han tomado conciencia de la importancia que ésta reviste para la empresa al no considerarla como un proceso de amplia relevancia en el funcionamiento de cualquier grupo u organización, tanto a nivel interno como externo y por tanto se excluye de la estrategia empresarial.

El sistema empresarial cubano desde 1998 ha comenzado a implementar un proceso de cambio, tomando la experiencia de su aplicación en el sistema empresarial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias e impulsado por los planteamientos realizados en el V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Este nuevo modelo de cambio tiene como objetivo central incrementar al máximo la eficiencia, la eficacia y la competitividad del sistema empresarial para poder insertarse con éxito tanto en el mercado externo como interno, basado en el desarrollo de la participación de los jefes y trabajadores, lo que a juicio de Trelles (2003) constituye adoptar una perspectiva simbólica interpretativa de comunicación concibiendo la misma como la construcción de significados compartidos que permite establecer una base para el diálogo.

Uno de los subsistemas que integran las Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial es el informativo, y en él se plantea que *la información tiene carácter piramidal, esto es, que en los niveles más bajos, la información se necesita mucho más detallada, que en los niveles superiores*, Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (1998) y esto se torna posible en la medida en que la comunicación interna sea óptima.

La convicción de la necesidad que tiene cualquier empresa de decir lo que es y lo que hace, tanto hacia al interior como hacia el exterior de la propia organización, nos hace reflexionar en torno a la relevancia de la comunicación, ya que la mayoría de los acontecimientos y hechos en la vida de una empresa suponen un accionar comunicativo integrado, coherente, planificado. Al decir de Sáenz (1998), *contar a la organización lo que la propia organización está haciendo* crea un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas y, al mismo tiempo, incrementa su motivación e identificación. En gran medida, el desarrollo de una eficaz comunicación interna, que al final se traduce en una eficaz comunicación externa es la razón de la propia organización y de los recursos humanos que la integran confiriéndole coherencia y credibilidad a la imagen corporativa de la empresa.

Situados en el mundo empresarial moderno, se puede afirmar que la comunicación es inseparable de la propia actividad productiva de cualquier organización. Marx (1845), en la Tesis número seis sobre Feuerbach, al respecto expone *... pero la esencia humana no es algo abstracto inherente a cada individuo. Es, en su realidad, el conjunto de las relaciones sociales ...* que establecen los hombres como seres humanos en el proceso de producción. Relaciones que serán resultantes de la calidad de los procesos de comunicación. Esta afirmación cobra peso específico en la dirección de las empresas a partir de la incorporación de nuevos modelos organizacionales y de gestión.

Nos encontramos en la era de la comunicación y las organizaciones no pueden vivir ajenas a este fenómeno que invita a manifestar la presencia de cada organismo en la sociedad y su por qué. Las organizaciones deben y tienen que integrarse a su entorno y darse a conocer a todos los clientes, llámense internos, externos o mixtos, que la rodean y que la juzgan, por tanto, no pueden vivir aisladas.

La actividad propia de su objeto social o una nueva, un producto o un servicio, suponen una acción de comunicación interna o externa. Si la propia organización no la realiza serán los medios de comunicación u otros intereses quienes lo divulguen a la opinión pública sin ningún control por parte de la organización protagonista del hecho. La comunicación aporta un “valor añadido” a ese servicio o producto, y añade una ventaja diferencial por lo que obligará a la entidad a gestionar su imagen de propiedad con el objetivo de hacer más atractiva su imagen institucional y social.

Antes de acometer cualquier trabajo de comunicación se precisa diagnosticar la imagen actual que los públicos internos y externos poseen de la organización, de sus servicios o productos. La imagen que nos formamos de las instituciones en general ofrecen componentes explícitos que conocemos y verbalizamos y componentes implícitos que se encuentran situados en el mundo de los valores. Una imagen aglutina una serie de contenidos emocionales.

Las interacciones entre la empresa u organización y sus públicos trae como resultado la construcción, por parte de éstos, de una imagen global de la entidad y es necesario conocer esa imagen para mejorar su desempeño.

Es aquí donde reside la importancia de diagnosticar la imagen, tomando como referente la construcción de sentidos, cualidad propia del ser humano y sustentada en sus códigos y subcódigos, aspectos abordados en la teoría semiótico-informacional de Humberto Eco y Paolo Freire y el campo organizacional por el enfoque simbólico interpretativo sustentado por Trelles (2001).

Cada público, cada colectivo puede tener representaciones ante un mismo estímulo, negativas o positivas, pero es necesario apuntar que el primer portavoz de una organización es el público interno y la comunicación interna ha de privilegiarse del mismo modo que la externa. Ahora bien, ¿cómo privilegiarla?, la respuesta estaría dada a través de una gestión de comunicación eficiente y ésta exige una mente global, que contemple todos

los recursos y soportes, una mente que sepa adaptarse a las situaciones y los cambios, una mente creativa, que sepa descubrir y utilizar lo que se esconde, las representaciones y las imágenes, de un modo eficaz porque han de vincular la cultura, la identidad y la comunicación.

La organización, al comunicar, trasmite lo que es y cómo se conduce. La comunicación en la organización está condicionada por la cultura de la misma. Al decir de Rodríguez de San Miguel, citado por Trelles (2001), *la cultura de la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas. La primera va a afectar a las segundas y determinará, en muchos casos, su frecuencia, su calidad, su grado de formación y su dirección.* A continuación el propio autor afirma que *Una organización con una cultura fuerte, es casi seguro que tendrá como consecuencia una comunicación de contexto alto.* Más adelante refiere que *en virtud de sus valores y creencias fundamentales son compartidos y asumidos por sus integrantes, éstos cuentan con una especie de brújula que orienta su acción, y con directrices para su comportamiento diario, de manera que es el espíritu, más que las reglas organizacionales, es el que se observa.* Se impone entonces garantizar una comunicación eficaz en la organización y para ello debe establecerse un sistema de gestión de comunicación sinérgico que contribuya a consolidar la imagen deseada.

Este último eslabón se torna débil en la Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este” si partimos que en la planeación estratégica del Ministerio del Turismo del pasado trienio 2001-2003 y el actual, 2004-2006 no se incluye la gestión de comunicación planificada, implementada y evaluada a todos los niveles para poder consolidar la misión y alcanzar la visión global propuesta. Quizás podamos justificar esta ausencia si analizamos que el turismo como locomotora de la economía del país es de joven creación.

El porqué de este trabajo

A mediados de la década del '90 y producto del incremento del bloqueo norteamericano hacia Cuba y del derrumbe del campo socialista, la dirección del país toma como decisión estratégica impulsar el turismo como el sector priorizado. Para cumplir esta misión se crea en el año 1994 el Ministerio de Turismo.

Para alcanzar esta meta se hace imprescindible contar con recursos humanos calificados por lo que en el año 1995 surge el Sistema de Formación Profesional para el Turismo (FORMATUR), como Casa Matriz perteneciente al Ministerio del Turismo con la misión expresa de capacitar sus recursos humanos en correspondencia con los estándares internacionales de calidad total, los valores del modelo social cubano y la política de desarrollo del sector estableciendo las alianzas necesarias para cumplir dicha misión. FORMATUR cuenta con una red de 18 escuelas (ver anexo 1), las cuales cubren todas las regiones del país donde hay o se proyecta un alto crecimiento turístico.

La Escuela de Hotelería y Turismo "Playas del Este", ubicada al Este de La Ciudad de la Habana, en la localidad de Guanabo, es objeto del presente estudio, y forma parte del grupo de entidades docentes antes mencionado. Esta organización tiene como misión:

Desde el Este de La Habana formamos, actualizamos y perfeccionamos los Recursos Humanos del turismo con elevados valores éticos incidiendo en el desarrollo organizacional de las entidades, satisfaciendo las expectativas de los clientes y teniendo en cuenta el crecimiento sustentable del sector y la comunidad.

A partir del año 1996 la Escuela de Hotelería y Turismo "Playas del Este" se propuso comenzar a dar pasos firmes, a partir de un cambio en su alta dirección, en función de perfeccionar su propia razón de ser, entendiendo

que sólo así estaría en mejores condiciones para dar respuesta a las necesidades que demanda el desarrollo del turismo en el país y en especial del Polo en que está enclavada. Para ello se desarrolló un proceso de estrategia de capacitación y de mejora continua de sus recursos humanos. Se ha concientizado el valor del trabajo en equipo como el mecanismo efectivo de conseguir resultados tangibles al aplicar las diferentes habilidades de los miembros del equipo y producir una mejora de rendimiento intelectual que influya en la toma de decisiones. De ahí que se hayan creado grupos Ad Hoc para dar respuesta a problemas puntuales que en el devenir organizacional enfrenta la Escuela y se hayan definido las líneas fundamentales de investigación expuestas en el marco referencial de esta tesis.

El análisis de los estudios e investigaciones realizadas en la Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este” hasta la fecha apuntan a que se hace necesario abordar y estudiar la imagen desde el punto de vista corporativo como sistema de gestión, pues el momento exige otro enfoque cualitativamente superior, que supone concebir a *la imagen corporativa como una necesidad, un derecho y un deber. Derecho, porque toda empresa debe procurar ser providente ante las percepciones que el público se vaya a formar con respecto a ella. Y deber, porque las compañías de cierto tamaño, requieren poner en conocimiento de públicos vastos tanto sus resultados económicos, como su inserción en la vida social e institucional de una comunidad determinada* Tejada (1987).

La imagen de cualquier organización implica un conocimiento más profundo acerca de sí misma, de sus potencialidades, de sus relaciones, de su mercado y ésta se articula sobre un sistema lógico de pasos, que otorga a la empresa una mayor racionalidad social.

Algunas razones que explican el porqué de este trabajo son las siguientes:

- no se ha estudiado en profundidad la imagen de la Escuela ni su sistema de comunicación con un enfoque corporativo;
- la Escuela no cuenta con un objetivo específico dentro de su planeación estratégica 2001-2003 ni 2004-2006 (ver anexos 2 y 3) que haga referencia a la gestión de comunicación pues las acciones de comunicación que se han realizado carecen de un enfoque sistémico, es decir, no tributan a una estrategia de comunicación corporativa;

Por tal motivo nos propusimos los siguientes objetivos:

Caracterizar

La imagen de la Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este” que existe en sus públicos.

El sistema de comunicación de la Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este”.

Estudiar la imagen corporativa de cualquier organización es un trabajo de gran complejidad pues implica el análisis interno y externo. Estudiar el sistema de comunicación organizacional que se gestiona, tanto interna como externa también resulta complejo ya que se considera -su torrente sanguíneo-, como afirma Barreiro (2002).

De ahí que el presente trabajo, que estudia y analiza la comunicación y la imagen en el público interno y externo de la Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este” se haya realizado mediante un enfoque sistémico con el concurso de dos investigaciones complementarias por lo que resultarán dos tesis independientes dado la complejidad de los temas a tratar y cumpliendo

los requisitos académicos establecidos, quedando estructurada del modo siguiente.

Ambas tienen en común la Introducción donde se exponen los antecedentes y la necesidad de la investigación. El Marco referencial donde se caracteriza el objeto de estudio, el origen y el desarrollo de la Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este”. Un Marco Teórico Conceptual donde se analizan las teorías en torno a la comunicación, la gestión de comunicación y la imagen de las organizaciones.

El Capítulo Metodológico se torna independiente para cada uno de los investigadores donde se explica en detalle la problemática objeto de estudio así como la conceptualización operacional que tuvo como colofón la elaboración de los diferentes métodos y técnicas seleccionadas. El análisis de los resultados, las conclusiones y las recomendaciones también son independientes para cada investigador.

II. Desarrollo

1. Marco referencial

Una mirada al polo turístico del este de La Habana

El Polo turístico Playas del Este está ubicado en la Costa Norte y al Este de la Capital de La Habana y pertenece al Municipio Habana del Este. Abarca una extensa franja costera de aproximadamente 25 kilómetros de largo (ver anexo 4).

Por sus altos valores naturales y sus múltiples recursos ambientales, dentro del contexto de la Ciudad, tiene fuertes potencialidades para el desarrollo del turismo nacional e internacional y está llamado a convertirse en uno de los polos turísticos recreativos más relevantes del país ya que en este ambiente esencialmente marineró, que contrasta con el valle intramontano que se extiende por el sur y centro del municipio, se guarda como especial tesoro uno de los mayores atractivos de la Capital: el 78 % de las áreas naturales bajo protección en la Ciudad de la Habana, conformadas por más de 500 hectáreas de alta significación ecológica.

Descubrimientos arqueológicos evidencian el asentamiento en el territorio de grupos aborígenes precolombinos, fundamentalmente en las zonas de Cojímar, Guanabo y Campo Florido, pertenecientes a culturas protoagrícola y agroalfarera.

Por su proximidad a la Villa de San Cristóbal de La Habana, sus tierras fueron dedicadas a la ganadería y la agricultura desde el inicio de la colonización en el siglo XVI, utilizando para regadío las aguas de los ríos Bacuranao, Tarará, Cojímar, Itabo y Guanabo. La pesca artesanal tuvo su mayor desarrollo en esta última zona y en Cojímar.

Cinco de las diez fortificaciones fundamentales del sistema defensivo de la Villa de San Cristóbal de La Habana se encuentran enclavadas en el Municipio: El Castillo de los Tres Reyes del Morro, construido entre 1589 y 1630, los Torreones de Cojímar y Bacuranao

La comunidad Latina de estudiantes de negocios contemporáneos a éste y la Fortaleza de San Carlos de la Cabaña construida entre 1763 y 1774, como consecuencia de la toma de la Habana por los ingleses. Esta fortaleza, la mayor edificada por España en América, constituye un exponente de las técnicas de construcción militar más avanzadas de su época.

Las fiestas y celebraciones locales más importantes que se conservan están relacionadas con las tradiciones de las comunidades más antiguas. El Torneo de la Pesca de la Aguja Ernest Hemingway ya es un clásico en Cojímar. En Campo Florido en el mes de mayo se llevan a cabo otros jolgorios que se inician alrededor del 17, día del campesino cubano y se extienden hasta el XXVII aniversario de la fundación de esta localidad.

En Guanabo, aunque sin la sistematicidad de años atrás, se realizan fiestas populares que con el nombre genérico de las Fiestas del Mar, han subsistido a través del tiempo. En la actualidad se trabaja por recuperarlas alrededor del 26 de julio, fecha patria nacional, pero que al mismo tiempo coincide con la de la fundación del primer pueblo de Guanabo en 1803 y que, como expresión de la tradición religiosa que antiguamente se llevaba a cabo como festividad asociada al santoral, solo se sigue celebrando en la Iglesia de Santa Ana en Campo Florido cada año.

En dicho Polo turístico se encuentran representadas todas las cadenas hoteleras y extrahoteleras del Ministerio de Turismo y por supuesto FORMATUR con la Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este”

LA ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO “PLAYAS DEL ESTE”

La Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este” (ver anexo 5), con más de 15 años de experiencia en la formación y desarrollo de los recursos humanos para el turismo en el Polo Turístico del Este de La Habana, está situada en la calle 462 entre quinta y séptima avenida, en la localidad de Guanabo, Municipio Habana del Este. Colinda al norte con el Hotel Gran Vía de la Cadena de Turismo Islazul, por el sur con la zona residencial que se extiende hasta la autopista Vía Blanca, al este con el pueblo de Guanabo y al oeste con las oficinas de la

La comunidad Latina de estudiantes de negocios División Habana de la Cadena Hotelera Islazul y varias zonas de alojamiento que prestan servicios a turistas nacionales y extranjeros.

La actual Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este”, remonta sus inicios a finales de la década del ‘70 bajo la dirección del Ministerio de Educación y fue nombrada Escuela Politécnica de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez”. En el año 1981, a partir de la fusión de las escuelas de capacitación --Combinado plan vacacional de Santa María del Mar y la Empresa Turística de Guanabo--, se ubica inicialmente en Santa María del Mar. En 1982 fue trasladada al lugar donde se encuentra actualmente. En el año 1989 la escuela pasó a formar parte de la Empresa Turística Playas del Este y se regía metodológicamente por la Dirección de Capacitación del extinto Instituto Nacional de Turismo (INTUR).

Posteriormente fue nombrada Centro de Formación para el Turismo (CEFORT) y Escuela de Hotelería y Turismo “Playas Habana”. Por el nombre de “Chela” también fue y es muy conocida aunque éste nunca fue su nombre propio, las personas la identifican así ya que la dueña del edificio donde se ubicó la escuela en Guanabo se nombraba así.

En el año 1995, amparado por la Resolución No. 2 del año 1995 del Ministerio de Economía y Planificación se crea FORMATUR (Sistema Nacional de Formación Profesional para el Turismo), como consecuencia de la creación del Ministerio de Turismo.

FORMATUR, como organización económica estatal con personalidad jurídica independiente, es la entidad encargada de preparar y desarrollar los recursos humanos para el turismo. Para ello cuenta con una red de 18 escuelas a lo largo del país (ver anexos 5 y 6) las cuales cubren todas las regiones donde hay o se proyecta un alto crecimiento turístico. Una de ella es la Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este”, objeto de nuestro estudio.

A partir de la Resolución No. 115 de septiembre de 1995 del Ministerio de Economía y Planificación (ver anexo 7) adopta el nombre oficial de Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este”.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
En 1996 se produce un cambio en la más alta dirección de la Escuela a partir del cual se realizaron transformaciones sucesivas, no de manera aislada, sino en busca de coherencia y desarrollo sostenido, vista como un sistema para lograr el cumplimiento de su razón de ser, para ello se propuso realizar un proceso de perfeccionamiento o mejora continua. Al realizarse la planificación estratégica en el año 2001 se definió la Misión y la Visión, resultando éstas:

MISION

Desde el Este de La Habana formamos, actualizamos y perfeccionamos los Recursos Humanos del turismo con elevados valores éticos incidiendo en el desarrollo organizacional de las entidades, satisfaciendo las expectativas de los clientes y teniendo en cuenta el crecimiento sustentable del sector y la comunidad.

VISIÓN

Con un colectivo de excelencia, consecuente con el modelo económico, político y social cubano, satisfacemos creativamente a los clientes, actuamos como un elemento integrador del desarrollo turístico sustentable de Playas del Este y somos reconocidos nacional e internacionalmente.

En los últimos cinco años la Escuela ha consolidado su trabajo como centro rector de la capacitación turística en el Polo del Este de La Habana y se le ha otorgado la condición de vanguardia nacional del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Hotelería y el Turismo por los logros obtenidos durante 5 años consecutivos (1999-2003).

Infraestructura:

La Escuela cuenta con los siguientes locales y facilidades propias: 5 aulas en buen estado; un laboratorio de informática con todos los requerimientos y conexión a Internet. Tiene diseñada su página Web y una intranet corporativa que brinda el servicio de correo

La comunidad Latina de estudiantes de negocios electrónico interno y externo así como otras facilidades. Cuenta además con un laboratorio de Regiduría de pisos, uno de Recepción hotelera, un Centro de Información y Documentación que presta diferentes servicios informativos a directivos, profesores, alumnos y profesionales del sector en general.

Cuenta además con medios de enseñanza básicos para asegurar la calidad del proceso como son retroproyectors, televisores, vídeos, proyector de vista fija, grabadoras, data show, quemadores de CD, impresoras láser, scanner y fotocopiadora.

Estructura organizativa:

La Escuela esta estructurada en 4 Subdirecciones y 5 Departamentos que se subordinan directamente al director (ver anexo 8) y de los cuales emana el resto de las estructuras. Esta estructura organizacional actual, según Pérez (2001), no responde a la dinámica del entorno ni al alcance del estado deseado por la organización. Tiene cierta tendencia a ser aplanada, pero la cantidad de subordinados al más alto nivel es numerosa (18 subordinados directos, lo cual amplía mucho el campo de control y hace compleja la delegación de autoridad al tener un grado alto de departamentalización que limita su dinamismo). Para minimizar esta debilidad se creó un grupo Ad hoc que dirigió sus esfuerzos al diseño de la estructura organizacional de la Escuela. Dicho grupo investigará en qué medida la estructura actual garantiza el funcionamiento interno de su sistema y del sistema de FORMATUR y a la vez que propicie las relaciones con las entidades turísticas y de la comunidad.

En el momento de nuestro estudio la plantilla estaba conformada por las siguientes categorías:

Nº.	Categorías	Masculino	Femenino	Total
1	Dirigentes	5	7	12
2	Técnicos Docentes	8	37	45
3	Otros Técnicos	4	14	18
4	Administrativos	0	4	4
5	Servicios	3	8	11
6	Obreros	8	2	10

7	Contratados	2	2	4
	Total	31	73	104

Sobre el desarrollo de los recursos humanos

Uno de los objetivos que implementó la dirección de la EHTPE desde 1996 fue el desarrollo de los recursos humanos, fundamentalmente la superación. En este trabajo se toma como referencia los últimos cinco años comprendidos entre 1999-2003.

Resultado de la superación de los docentes en este período
Profesores categorizados por el Ministerio de Educación Superior:

Año	Instructores	Asistentes	Auxiliares	Titulares.	Total
1999	1	0	1	0	2
2003	3	9	10	0	22*

* Incorporados a la municipalización 8

Estudios de enseñanza postgraduada:

Año	Han cursado diplomados	Se encuentran cursando Diplomados	Han cursado Maestrías	Se encuentran cursando maestrías	Han iniciado doctorado
1999	3	11	1	2	0
2003	43 profesores. Algunos con 2, 3 y 4 diplomados.	12	12	16	2

Actividad docente:

La Escuela está categorizada por FORMATUR como “formación completa”. Lo que la faculta para impartir Cursos de formación (Sistema Piramidal Modular), Recalificación (Sistema de Superación Ramal) y Enseñanza Postgraduada.

Sistema Piramidal Modular (SPM):

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
Cae dentro de la vertiente de formación en las 6 especialidades técnicas que posee la Escuela. Cada pirámide tiene diferentes niveles de formación, contiene formación básica y formación de mandos medios:

- Pirámide de Servicios Gastronómicos
 1. Dependiente gastronómico
 2. Capitán de Salón
 3. Maitre
- Pirámide de Cocina
 1. Cocina Profesional
 2. Especialización: Entremetier
 - Parrillero
 - Salsero
 - Gardemanger
 3. Cheff de cocina
- Pirámide de Panadería y Dulcería
 1. Operario Panadero-pastelero
 2. Maestro Panadero-pastelero
 3. Cheff Panadero-pastelero
- Pirámide de Técnicas Comerciales (Tiendas)
 1. Cajero-dependiente
 2. Supervisor de Pisos
 3. Gerente Comercial
- Pirámide Regiduría de Pisos
 1. Camarera de Alojamiento
 2. Supervisor de Pisos
 3. Ama de llaves o Gobernanta
 4. Jefe de Alojamiento

- Pirámide de Recepción Hotelera
 1. Recepcionista
 2. Jefe de Recepción
 3. Jefe de Alojamiento

La formación de un Jefe de Alojamiento se puede lograr por dos vías; por el cuarto nivel de la pirámide de Regiduría de Pisos o por el tercer nivel de la pirámide de Recepción Hotelera.

Sistema Superación Ramal (SSR):

Incluye cursos que desarrollan y actualizan al trabajador de un área determinada en aquellas técnicas más modernas y novedosas de su especialidad.

- Superación Continua de Directivos

Cursos que brindan a los directivos conocimientos y habilidades en diversas temáticas de gran actualidad e importancia para la gestión y desarrollo del sector turístico.
- Sistema de Superación Postgraduada

Contempla cursos de postgrados y diplomados.

Postgrados:

- Administración Financiera Empresarial.
- Análisis e interpretación de los Estados Financieros.
- Negociación y Solución de Conflictos.
- Turismo e Identidad Nacional.
- Planeación y Ordenamiento Turístico.
- Gestión Medio Ambiental en el Desarrollo Turístico.
- Gestión Cultural en el Desarrollo Turístico.
- Dirección Estratégica y Por Objetivos.
- ISO 9000.
- La satisfacción al cliente en el turismo.

Diplomados:

- La excelencia en la satisfacción al cliente en el turismo.
- Relaciones Públicas empresariales.
- Comportamiento Organizacional en el Sector Turístico.
- Desarrollo de Destinos Turísticos: " El caso de Playas del Este de La Habana ".
- Excelencia en la Gestión de Restauración.
- Identidad Nacional y turismo ¿Exclusión o Complemento?
- Gerencia Empresarial:

Cursos de formación Gerencial; Dirección hotelera y Dirección de Empresas Turísticas. Estos cursos se imparten en su versión MINTUR I, II, III, IV y V. Este último es el que se está desarrollando actualmente en la escuela (MINTUR V) y obedece a un programa nacional creado a tales efectos.

Resultados docentes:

Existe una adecuada planificación de los cursos de formación y de capacitación a impartir en todas las especialidades, partiendo de las solicitudes de las instalaciones, con ello se da respuesta a todas las necesidades de capacitación que son solicitadas. En la tabla siguiente se muestra el crecimiento continuado de los graduados en las diferentes modalidades de superación, en 5 años se han duplicado las cifras.

Tipos de Cursos	Graduados				
	1999	2000	2001	2002	2003
Sistema Piramidal Modular	141	148	176	73	97
Sistema Superación Ramal	1363	1456	2056	3047	3823
Desarrollo de Directivos	-	-	472	369	28
Superación Postgraduada	51	212	224	120	83
Formación Idiomatica	-	-	172	194	327
Pruebas de Suficiencia de Idiomas	1414	1235	654	481	674
Total	2969	3051	3754	4554	5032

Trabajo Científico-Investigativo:

La Escuela cuenta con un Consejo Científico y una Comisión asesora de postgrado. Entre los proyectos de investigación se encuentran: medición de impactos de la capacitación a directivos; comercialización del sector privado en alojamiento en Guanabo; estudio de mercado de la 3ra edad; una sugerencia de menú para la tercera edad en largas estancias; historia del desarrollo turístico de la Habana en la década del 50; práctica profesional de los estudiantes del Sistema Piramidal Modular; gestión de la calidad en la EHTPE; estrategia de mercadotecnia para el Hotel Telégrafo y la ruta de Hemingway,

Uso de la TICs:

A inicios del año 2003 se comenzó a dar los primeros pasos para diseñar la intranet corporativa de la Escuela soportada en plataforma Web. Este avance tecnológico ha permitido compartir recursos de información y aplicaciones. Por otra parte ha facilitado la comunicación interna y externa y entre los distintos departamentos a partir de la mensajería interna, chat y del correo electrónico con salida nacional e internacional.

Eventos:

La Escuela realiza y participa en diferentes eventos: concentrados metodológicos, talleres, jornadas científicas estudiantiles en las especialidades de panadería, gastronomía así como concursos de historia. Es la organizadora y sede permanente de los Talleres Nacionales de Panadería y Dulcería. Los Forum de Ciencia y Técnica también son celebrados en la institución a nivel de base y municipal.

La Institución cuenta además con profesores miembros de asociaciones de base y nacionales: Asociación Culinaria, Asociación de Publicistas y Propagandistas, Asociación de Pedagogos de la República de Cuba, Asociación de Economistas y Contadores, Brigadas

La comunidad Latina de estudiantes de negocios Técnicas Juveniles, Sociedad Cultural José Martí, Comité Pronaturaleza: Macagua así como la ANIR.

La Escuela además cuenta con un Programa educativo que se sustenta en la batalla de ideas que integra el Contingente Elpidio Sosa, los códigos de ética de alumnos, profesores y trabajadores; programa de acciones de interacción extracurricular; Programa martiano, Proyecto sociocultural y Trabajo con la comunidad.

La EHTPE forma parte y está representada en cada uno de los programas nacionales de formación o capacitación de FORMATUR como por ejemplo: Economía, Política Ideológico, Calidad, Jurídico, Centros de Información y Documentación, Cocina, Dirección por objetivos, Dirección integrada de proyectos, Higiene, Informática, Idiomas, Medio Ambiente, Perfeccionamiento Empresarial y Directivos.

Profesores y profesionales no docentes han participado en diferentes eventos nacionales e internacionales como ponentes o como participantes. Se destacan algunos eventos como ICOM 2000 y 2002, Congreso de la Confederación Panamericana de Escuelas de Hotelería y Turismo (CONPETH), Universidad 2000 y 2002, Pedagogía 2003, Conferencia internacional por el equilibrio del mundo, Evento Provincial de Recursos Humanos, Evento Turismo y Desarrollo, Evento Nacional de Animación Turística y Evento Internacional de Transporte Turístico, entre otros.

Calidad de la enseñanza:

La Escuela tiene elaborado su diagnóstico de calidad siguiendo la metodología de las Normas ISO 9001/2000.

Consultorías:

Este servicio se ofrece a las instalaciones hoteleras y extrahoteleras que conforman el Polo y la realizan profesores con alta calificación.

Colaboración Nacional:

La Escuela realiza también acciones de colaboración con diferentes instituciones homólogas de Organismos de Administración Centrales del Estado, Instalaciones hoteleras y extrahoteleras así como Centros de Estudios como por ejemplo el ISA, Facultades de Filosofía, Comunicación, Educación a distancia, Geografía, Centro de Estudios Turísticos, entre otras.

Se cuenta también con profesores adjuntos producto de algunas de estas relaciones institucionales.

Colaboración internacional:

Profesores de la EHTPE han participado en entrenamientos y cursos internacionales en España, Grecia, Colombia, Costa Rica, Francia, Canadá, México, Inglaterra y Jamaica. Profesores, alumnos y especialistas de Rusia, España, Costa Rica, Estados Unidos, Colombia, Angola, Nicaragua, entre otros, han visitado, recibido o impartido conferencias y seminarios.

Gestión económica financiera.

La actividad económica financiera de la Escuela se ha caracterizado por obtener resultados aceptables, con control y satisfactorios en todas las inspecciones realizadas.

2. Marco Teórico

En este capítulo se abordarán críticamente las definiciones, concepciones, consideraciones y aportes de autores de prestigio nacional e internacional, fundamentalmente de la Dra. en Ciencias Irene Trelles, acerca de las categorías Comunicación organizacional e Imagen.

2.1 En torno a la comunicación

Desde tiempos remotos coexisten dos formas de entender el término Comunicación: una como acto de informar, transmitir, de emitir, como verbo comunicar y otro como diálogo, intercambio, relación de compartir, de hallarse en correspondencia, en reciprocidad y que utiliza un conjunto de técnicas que permiten la difusión de mensajes escritos o audiovisuales a una audiencia vasta y heterogénea, como verbo comunicarse. Pero en la realidad, la más antigua de esta significación es la segunda. Comunicación se deriva de la raíz latina *comunis*, poner en común algo con otro de ahí que expresa algo que se comparte, que se tiene o se vive en común.

Todo ser vivo se comunica, de manera directa o indirecta, pero lo cierto es que todos los seres vivos emiten multitud de mensajes que son utilizados como una herramienta importante para la supervivencia y adaptación al medio.

Al usar la comunicación de manera incorrecta, de forma consciente o inconsciente, o por desconocimiento, trae como consecuencia que el receptor del mensaje lo entienda de la forma que él quiere y no como lo que ha querido que lo entienda el emisor. En el momento que se modifica el campo semántico del mensaje, en cualquier momento de la cadena comunicativa, ésta pierde su sentido y en consecuencia se distorsiona.

Generalmente, cuando solicitamos a diferentes personas que nos digan qué entienden por comunicación, éstos nos referirán innumerables acepciones y es que existe una razón poderosa para ello, determinar cuáles son las propiedades de ese fenómeno llamado

La comunidad Latina de estudiantes de negocios comunicación como un elemento constitutivo del ser humano y sus relaciones con los demás seres humanos, no resulta fácil.

Interesantes definiciones sobre comunicación, ordenadas cronológicamente, nos muestra Collantes (2000) en su libro *Análisis de la comunicación humana y las relaciones interpersonales en la empresa turística*. La primera de ellas la exponen Borelson y Steiner (1964) en *Human Behavior*, New York. Estos autores definen la comunicación como el *proceso de transmisión de información, ideas, emociones, por medio del uso de símbolos (palabras, gestos, dibujos, gráficos)*. En esta definición los autores hacen hincapié y se circunscriben en el aspecto de “transmisión” que tiene la comunicación pero en un único sentido, emisor-receptor.

Por su parte Shannon y Weaver (1949) no rechazan el elemento transmisión pero añaden otro que tiene que ver más con “influir” cuando afirman que *Comunicación es todo aquello por lo que una mente humana afecta a otra*. Todo parece indicar que este enfoque fue retomado por el autor Schachter (1951) y definió *comunicación como aquel mecanismo por medio del cual se ejerce poder sobre los otros*. Lógicamente aquí el receptor además de ser influido reacciona ante un estímulo que provoca una respuesta.

Fotheringham (1966), otro autor citado por Collantes, se inclina más a diferenciar entre lo que para él constituye una buena y una mala comunicación, centrando su atención en el elemento “compartir significados”. A tal efecto define la comunicación como *el proceso que hace común a dos o más sujetos lo que hasta ahora era monopolio de un sujeto (o unos pocos)*, es decir, que el receptor es capaz de percibir un significado semejante al que existe en la mente del comunicante pero en este proceso se obvia la retroalimentación. Este último aspecto fue retomado por Harnack y Fest (1964) y proponen como definición de comunicación *el proceso por medio del cual los individuos interaccionan con el fin de lograr una integración interpersonal e intrapersonal*, estos autores se acercan mucho más a la comunicación interactiva que supone la retroalimentación en pos de un ciclo de comunicación efectivo.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios Además de las citas anteriormente expresadas, Costa (1999) nos ofrece una reflexión y una definición más contemporánea por lo que motiva a su análisis. Al referirse a la comunicación señala que *la acción de comunicar tiene su raíz primigenia en el hecho de compartir con otros o e poner en común. Por esto, si la palabra Comunidad tal como la utilizan los filósofos de la ciencias humanas basando su etimología en el hecho de que las personas “tienen algo en común” en la realidad deberíamos buscar el sentido del término Comunidad no en lo que “tienen”, sino en lo que “hacen en común” que no es otra cosa que comunicarse, intercambiar información.* Es por ello que concluye afirmando que la comunicación es un *modo de acción, de interacción entre personas, grupos personalizados y colectividades sociales, que forman “comunidades”, y que recubre hoy una ciencia nueva de la interacción de los seres y las cosas del entorno; de la interrelación con los objetos, los espacios y los mensajes.*

De las palabras del autor se infiere que la comunicación no se explica pasivamente por lo que tienen sino por lo que hacen en común las personas: relacionarse, intercambiar información, dialogar, discutir, colaborar, etc.

Listar otras definiciones sobre comunicación haría interminable el análisis del término, es por ello que a partir del análisis de éstas y otras que han llegado a nuestras manos y teniendo en cuenta nuestra experiencia, nos hemos atrevido a proponer una, que a nuestro juicio engloba los aspectos contentivos del proceso comunicativo:

Proceso dinámico mediante el cual dos o más personas, en un contexto determinado, intercambian informaciones de contenido cognitivo-emocional utilizando sistemas de códigos comunes.

Proceso dinámico porque las figuras de los interlocutores se alternan y ambos desempeñan roles activos. Contexto determinado porque parten de una información de base a comunicar, la que solo es requerida y necesaria en ese momento, teniendo en cuenta el entorno donde

La comunidad Latina de estudiantes de negocios se produce la comunicación así como el estilo de vida de los interlocutores. Informaciones de contenido cognitivo emocional, pues las palabras que conforman el mensaje están permeadas de las emociones. Utilización de sistemas de códigos comunes, donde ambas partes negocian y establecen los signos y reglas de combinación de esos signos.

2.1.1 Gestión de comunicación. Su importancia estratégica para las organizaciones.

En los párrafos anteriores se ha abordado la comunicación desde un punto de vista general. Al contextualizarla al ámbito organizacional, la misma se requiere de manera paralela a los procesos de producción y servicios pues mejora la productividad, hace los ambientes laborales más transparentes y eleva el nivel de calidad de vida de los trabajadores en la organización por lo que ésta reviste una importancia estratégica.

En la actualidad, las organizaciones son administradas en un contexto de complejidad creciente porque los modelos estáticos tradicionales no resultan suficientes. Si bien estamos en la era de los sistemas de información y las comunicaciones, no podemos olvidar que, afortunadamente, el ser humano es quien al final tendrá que decidir sobre la estrategia concreta a desarrollar para cualquier alternativa empresarial. Gran parte de la tarea de llevar adelante una institución, recae sobre una de las habilidades más importantes requeridas por un directivo: la capacidad de comunicarse efectivamente, en calidad y cantidad, tanto para asumir los temas centrales de toda gestión, para la comprensión de las necesidades de los públicos como para liderar la estrategia organizacional.

La comunicación institucional, se yergue como uno de los pilares fundamentales y se hace estratégica en la medida en que se sabe donde está y a donde se quiere llegar, y para lograrlo se debe contar con una visión definida para analizar y comprender el macro y micro entorno en el que se desenvuelve la organización. La comunicación debe ser considerada como una de las prioridades organizacionales, frente a las transformaciones mundiales y a la revolución tecnológica de la información y debe ejercer un poder expresivo en el transcurso de la vida organizacional y en los procesos de la gestión participativa. La comunicación debe

La comunidad Latina de estudiantes de negocios ser planificada, pensada y administrada estratégicamente atendiendo a la demanda de los públicos que integran la organización.

Caruso (2004) reconoce la importancia de administrar la comunicación como uno de los activos fundamentales de la empresa. Refiriéndose al directivo, señala que es el máximo responsable de la comunicación en la organización, rol éste poco tenido en cuenta por el directivo al no potenciar su desarrollo de habilidades comunicativas así como la de los recursos humanos que integran la organización.

Es por ello que se necesario que directivos y demás trabajadores, dada su actividad práctica, posean ciertas habilidades que tributen al éxito del ciclo comunicacional. Con respecto a la forma que el receptor responderá a los mensajes que se le envían, Martínez de Velazco y Nosnik (1988) nos plantean que existen cuatro factores que pueden aumentar la fidelidad en la comunicación: las habilidades comunicativas, las actitudes, el grado de conocimiento y la posición del emisor dentro del sistema. Al precisar las habilidades comunicativas enuncian como aspectos fundamentales los siguientes: las ideas deben estar bien pensadas y coordinadas; poseer facilidad de palabras; emplear un lenguaje claro y preciso donde se respete las reglas ortográficas y gramaticales, es decir, hace énfasis en las llamadas competencias comunicativas aspectos abordados en investigaciones propiamente lingüísticas.

En cuanto a las actitudes, el grado de conocimiento y la posición del emisor dentro del sistema estos autores definen la primera como los sentimientos de atracción o rechazo hacia otras personas, objetos, asuntos o temas y/o situaciones; la variación del conocimiento o la poca o nula información sobre el tema a tratar como grado de conocimiento y como posición del emisor dentro del sistema como el rango o cargo que ocupa el emisor y su prestigio ante sus receptores.

Fernández (2001), coincide en gran parte con los elementos expuestos por Martínez y Nosnik, y aporta una elaboración teórica importante incorporando aspectos de corte emocional hasta ahora ausentes en Martínez y Nosnik. Para esta autora las tres habilidades

La comunidad Latina de estudiantes de negocios comunicativas fundamentales que deben desarrollarse son: la habilidad para la expresión, la habilidad para la observación y la habilidad para la relación empática.

La habilidad para la expresión está dada por las posibilidades que tiene el hombre de expresarse, transmitir mensajes, de naturaleza verbal o extraverbal. Se considera que una persona es hábil en su expresión cuando utiliza un lenguaje claro, fluido, sin interrupciones o repeticiones innecesarias en el discurso, tiene un vocabulario suficientemente amplio, puede brindar la información de diferentes maneras pudiendo resumir en breves palabras las ideas centrales de un asunto. El contacto visual y la utilización de gestos apoyan lo que se manifiesta verbalmente.

La habilidad para la observación resulta indicador de la conducta del interlocutor porque le dará la posibilidad a la persona de orientarse a partir del ejercicio de una escucha activa en la situación de comunicación. La escucha es una de las deficiencias que más se percibe pues al decir de Robertson (1994) *mucha gente centra su atención en lo que va a decir después de que termine de hablar la otra persona. Ni siquiera intentan comprobar lo que cree haber oído, y mucho menos reconocer el tono o los matices emotivos.*

La habilidad para la relación empática está referida al establecimiento de un verdadero acercamiento humano a otro. Dentro de los siete hábitos de la gente altamente efectiva, Covey (1997) dedica atención a los modelos de comunicación abierta y señala como uno de ellos *procure primero comprender y después ser comprendido* y explica a continuación, *habitualmente queremos que nos comprendan antes de intentar nosotros comprender a los demás.* Debemos adiestrarnos y practicar la escucha empática. Esto significa comprender realmente lo que está sucediendo dentro del otro ser humano, tanto emocional como intelectualmente, solo así se comprende profunda y verdaderamente a las otras personas.

Promover la comunicación entre los miembros de una organización concibiendo la implementación de las habilidades comunicativas, facilitaría la integración y coherencia entre las realizaciones personales e institucionales y resultarían aspectos de gran relevancia para el desarrollo organizacional, de ahí que gestionar la comunicación implique definir un

La comunidad Latina de estudiantes de negocios conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar ese desarrollo.

Trelles (2002) define la gestión de comunicación como *la planificación y organización de la comunicación en organizaciones, tomando como punto de partida teórico la existencia de una conceptualización definida en torno a qué es ésta y cuál es su importancia*. Más adelante puntualiza en *la necesidad de la aplicación de un enfoque sinérgico y coherente en todo tipo de actividad que se realiza*.

La autora, citando a Villafañe, concibe tres principios básicos para el establecimiento de la gestión de comunicación: la planificación, la sinergia y la consideración en niveles similares de los aspectos funcionales y formales de la organización, para ello propone el siguiente método:

- *Definición de la estrategia de imagen, lo que implica en primer término el conocimiento de la imagen actual mediante la realización de una auditoría de imagen.*
- *Configuración de la identidad corporativa, o lo que es igual, la creación de patrones y normas que cohesionen estilos y discursos comunicativos mediante el diseño y aplicación de un programa de identidad visual, un programa de intervención cultural y un manual de gestión comunicativa.*
- *Establecimiento de la gestión de comunicación a través del control sistemático de la imagen de la entidad mediante la labor de comunicación y esto expresado mediante programas concretos de comunicación interna y externa.*

Trelles (2002) coincide con Bartoli y Villafañe en plantear que el área de la gestión de comunicación implica la gestión empresarial, es decir, al conjunto de acciones comunicativas que se generan en la organización, tanto interna como externas.

Se coincide con Trelles (2002) cuando refiere que la gestión de comunicación *supone contar con una plataforma conceptual sólida que vele por la orientación certera del quehacer comunicacional, el diseño de objetivos y estrategias que tributen a su desarrollo tanto*

La comunidad Latina de estudiantes de negocios *funcional como formal y su ejecución mediada por el control y evaluación sistemáticos* porque de hecho se constituye como una herramienta, que integra en la organización elementos innovadores y la sitúa en una clara situación de ventaja competitiva al actuar como un elemento cohesionador ya que comunica eficazmente, tanto al público interno como externo, su misión y su visión, sus objetivos, sus valores, su clima, su cultura y por consiguiente su imagen.

Pero, ¿se tiene conciencia de ello?, ¿conocen a fondo los directivos de las empresas actuales que una de las claves de la competitividad es la gestión de la comunicación organizacional? Entendemos que aún estamos un poco alejados de esa comprensión por lo que se hace necesario entender la comunicación con un enfoque integrador, con un enfoque sinérgico, *que reduzca la mínimo la aleatoriedad en el discurso y en las acciones comunicativas y establezca un determinado nivel de coordinación entre los que dirigen la comunicación en las organizaciones* Trelles (2002).

En la mayoría de las organizaciones cubanas la gestión de Comunicación muchas veces se omite, *produciéndose una comunicación infectiva, que se autoalimenta porque elimina el concepto de retroalimentación* Trelles (2002). Esto genera ciertos síntomas que son evidentes: se observa que pocos miembros de la Organización opinan sobre temas de trabajo, no existe una generación constante de ideas e innovaciones, la gestión se concentra en pocas personas porque las decisiones tienen que ser tomadas por la máxima autoridad. Para influir directamente sobre los trabajadores es necesario conocer y realizar una interpretación común sobre la situación de la empresa en su entorno, la estrategia de actuación definida y la implicación de todos en ella. Compartir y sentirse comprometido en unos retos que supongan la superación de las debilidades que muestra la organización y participar en aquellas acciones concretas que materialicen ese desempeño, a nuestro juicio, se logra solamente a través de una efectiva gestión de comunicación organizacional.

Esta misma concepción es compartida por una gran mayoría de los estudiosos de la comunicación y la sitúan como una de las habilidades más importantes de los directivos del siglo XXI, y al mismo tiempo, *como una de las asignaturas pendientes dentro de las*

La comunidad Latina de estudiantes de negocios *organizaciones*, Pastor (2002). La aspiración de las organizaciones actuales consiste en contar con sistemas de comunicación efectivos, donde se equilibre la comunicación interna, la externa y la imagen corporativa, es decir, que se adopte la comunicación como una función estratégica. Sin ese empuje directivo (entiéndase objetivo estratégico y responsabilidad de liderazgo) y sin el empuje de los miembros del colectivo laboral, como correa de transmisión, la comunicación no llegará a sus destinatarios finales.

Las circunstancias actuales de las organizaciones, sus públicos y su entorno exigen un cambio para que los servicios sean prestados con eficacia, eficiencia y calidad traducidos en la transformación de una *organización informativa a una organización comunicante* Pastor (2002) y argumenta claramente estas marcadas diferencias. Mientras que las organizaciones informativas se estructuran rígida y jerárquicamente, las organizaciones comunicantes se estructuran de forma flexible y horizontal. Si analizamos los flujos de comunicación, en las organizaciones informativas predomina los flujos descendentes mientras que en las comunicantes éstos se manifiestan en todas direcciones. La sobreabundancia de información en la cúspide así como el desinterés por el entorno caracteriza a las organizaciones informativas, sin embargo, en las comunicantes la información es distribuida según las necesidades individuales para acometer las tareas y el interés por el entorno se evidencia. Por último, mientras que las organizaciones informativas se sustentan sobre una dirección autoritaria y una cultura individualista, en las comunicantes prevalecen la dirección y la cultura participativa.

2.1.2 Comunicación organizacional: origen, tendencias y enfoques.

Si al principio de este capítulo expresamos la diversidad de definiciones que estudiosos del tema reportan sobre comunicación, *no menos problemático resulta estudiar la comunicación organizacional* Trelles (2001).

Se hace necesario analizarla partiendo de los estudios preliminares de los años 50, 60 y 70 del pasado siglo, cuando comenzó el norteamericano Charles Redding –considerado patriarca de esta disciplina- a estudiar de forma teórica esta temática con la publicación de su libro *Comunicación en la Organización*.

Diferentes nombres han proliferado para denominar a este tipo de comunicación: comunicación empresarial, comunicación corporativa, comunicación institucional, comunicación estratégica y comunicación organizacional. Sin entrar a analizar cuál es el vocablo correcto, este tipo de comunicación debe estudiarse en cada organización como un fenómeno objetivo que se lleva a cabo en la misma ya que los seres humanos que la integran están en contacto permanente gracias a la comunicación; como una disciplina joven dentro del campo de las ciencias sociales que estudia los procesos comunicativos dentro de la organización y, como el conjunto de técnicas y procedimientos diseñado y aplicado a fin de contribuir a mejorar el funcionamiento de la Organización, su identidad y su imagen.

Por tanto, la Comunicación Organizacional se ha convertido en una herramienta de gestión y de sostenibilidad de un discurso compartido que refuerza la capacidad de influencia de la dirección en sus diferentes niveles, mejorando el grado de comprensión y de compromiso con las estrategias, ayudando a consolidar decisivamente en la Organización el logro de sus objetivos. La Comunicación Organizacional está compuesta por un sinnúmero de elementos, tanto internos como externos, que desarrollándolos, constituyen la plataforma vital donde descansa la imagen.

Trelles (2002), después de analizar los aportes de los estudiosos de la Comunicación Organizacional (Villafañe 2000, Lucas Marín 1997, Fernández Collado 1997, Gaudencio Torcuato 1988, Daniel Katz, Robert Kahn 1979, entre otros) coincide en plantear que *la utilidad de la Comunicación Organizacional está dada por las funciones que realiza en la organización*, y se adscribe al criterio de Fernández Collado cuando expone que existen tres tipos de funciones un poco más generales y más cercanas a la esencia de esta disciplina:

- La función descriptiva, *que investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la Organización.*

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

- La función evaluadora, que *explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.*
- La función de desarrollo, que *analiza como reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, proponiendo además la forma de realizarlo.*

De la misma manera diferentes escuelas y enfoques han predominado en esta disciplina en lo concerniente a la organización de los procesos comunicativos. Entre ellos se cuentan: el enfoque mecánico, el psicológico, el sistémico y el simbólico interpretativo.

En el enfoque mecánico, dado un suceso se podría predecir su consecuencia por lo que se puede considerar la comunicación como un encadenamiento de causas y efectos donde se da gran importancia a la transmisión de un mensaje de un emisor a un receptor, los cuales se encuentran separados y sin contacto inmediato.

Al mismo tiempo se sobrevalora al emisor, la retroalimentación se torna escasa, y existe un alto riesgo de distorsión de los mensajes.

Al despersonalizarse la comunicación en este tipo de enfoque se crean barreras entre los miembros de la organización. Codina (2000), a partir de la experiencia obtenida de los cursos y talleres impartidos, consultorías y eventos de carácter nacional así como de investigaciones realizadas en otros países, nos refiere sus criterios y plantea que el enfoque mecánico con un flujo de comunicación vertical descendente no es suficiente para garantizar una dirección efectiva. Comienza a analizar un nuevo campo de trabajo con el objetivo de diseñar un programa de desarrollo de habilidades interpersonales que el directivo tiene que aplicar en todas las esferas en que desarrolla su actuación.

Para ello enumera diez habilidades principales que deben poseer los cuadros cubanos, la segunda de ellas se refiere a las comunicaciones interpersonales. En su decir “...en cualquier actividad seleccionada y bajo el enfoque que se analice (funcional, roles, u otros),

La comunidad Latina de estudiantes de negocios *el trabajo del directivo transcurre en un proceso constante de recepción y transmisión de información, lo que supone una relación permanente de comunicación*".

Más adelante refiere: *"En su comunicación "hacia fuera" de la organización, el directivo establece un puente entre su entidad y el entorno, establece relaciones, facilita procesos, recibe retroalimentación sobre la percepción que existe del trabajo de su entidad, identifica oportunidades que puede aprovechar, y amenazas para las que deberá prepararse. En fin, recibe un conjunto de informaciones que le permiten establecer estrategias, modificar decisiones, identificar nuevos cursos de acción. En su comunicación "hacia dentro", actualiza a sus integrantes sobre nuevas situaciones y enfoques, imparte instrucciones, identifica preocupaciones de la gente, motiva y ejerce influencia, controla la interpretación y ejecución de sus decisiones, educa al personal en los valores y a la cultura que dan coherencia al colectivo, entre otras cosas"*.

En el enfoque psicológico se prioriza al receptor como filtro conceptual, es decir, como el conjunto de actitudes, conocimientos y percepciones que tiene el receptor y cómo procesan la información recibida por lo que tiende a disminuir las funciones de comunicación. Al analizar este enfoque Trelles (2002) plantea que *este abordaje presenta mayores puntos de contacto con nuestra realidad y nuestras concepciones humanistas, pero adolece de insuficiente profundización en el enfoque integrador del colectivo como un todo, cuyo producto último es resultado del trabajo común, experiencia desarrollada exitosamente en las últimas cuatro décadas en Cuba que de hecho constituye una importante fortaleza de nuestros recursos humanos*.

La autora anteriormente citada al analizar el enfoque sistémico plantea que *la comunicación asume un rol protagónico, su enfoque es sinérgico y generalmente la dirección de esta área está estrechamente vinculada a la máxima dirección de la entidad: se logra un equilibrado uso tanto de canales formales como informales; balance en la producción de mensajes es de todo tipo, tanto vinculados a tareas como a aspectos humanos, flujos de comunicación descendente, ascendente, horizontal y transversal, donde todos los eslabones están interrelacionados entre sí, y se garantiza la retroalimentación...* Y agrega, *La organización*

La comunidad Latina de estudiantes de negocios *funciona como un subsistema, parte de un conjunto mayor que constituye la sociedad en general y con los que se encuentra relacionada dialécticamente (...)* este modo de concebir la organización y la comunicación dentro de ella, se acerca más a nuestra realidad, pero resulta incompleto, pues no se tiene en cuenta con la fuerza necesaria la dimensión cultural presente en todo proceso comunicativo. Resulta muy lógico su análisis si se tiene en cuenta que la comunicación facilita el proceso de construcción social de la identidad.

En el enfoque simbólico interpretativo la comunicación fluye en todos los sentidos en función de la cultura organizacional. Al referirse a este enfoque Trelles (2002) expresa que *La comunicación se asume de esta manera en organizaciones con un fuerte énfasis en los aspectos culturales, en las que por lo general se aplican formas de dirección relacionadas con la administración de símbolos o management simbólico.* Más adelante agrega: *... esta manera de entender la comunicación pudiera constituir un vector decisivo en el desarrollo del perfeccionamiento empresarial por su influencia en la comprensión de la comunicación como proceso de implicación a partir de la construcción de significados compartidos y del logro de un nivel cualitativamente superior en la participación y la interacción de los trabajadores en empresas de producción o servicios.* Al dirigirse la comunicación en todos los sentidos ésta ayuda a que los empleados se puedan hacer una interpretación de la situación de la organización y de su relación con ella.

En Latinoamérica, según Valle (2003) priman distintos enfoques, el mecanicista, el psicológico y el tecnócrata *cuyo eje central es la comunicación como estrategia, que se basa en determinar un sistema de objetivos y criterios de acción destinados a orientar la actividad de la empresa basándose en aspectos como la reingeniería y la calidad total.*

2.1.3 Comunicación organizacional: elementos que la componen.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
Los procesos comunicativos en una organización no pueden independizarse, no pueden dividirse para su estudio si se considera que éstos fluyen constantemente tanto en la propia organización como de ésta hacia el exterior y viceversa. De ahí que resulte importante adentrarse en el análisis de algunos elementos constitutivos del proceso de comunicación organizacional de acuerdo a los intereses que persigue este trabajo por lo que los conceptos a tratar serán los públicos internos, externos y mixtos; comunicación interna y externa; formas y canales de la comunicación y flujos de los mensajes.

2.1.3.1 Públicos

El concepto de público según Trelles (2002) *presenta sensibles variaciones de un autor a otro*. En su acepción más general, se refiere al conjunto de personas con intereses comunes a quienes van dirigidos los mensajes que genera la organización, donde al decir de la Kotelchuk (2004) están *estrechamente relacionadas entre sí por intereses y afinidades que le son comunes y que comparten un sentimiento de solidaridad* hacia el

La comunidad Latina de estudiantes de negocios grupo de trabajo y la institución en general. Los autores mencionados coinciden con lo expuesto por Muriel y Rota (1980) y Trelles (2003) cuando refieren que *son conjuntos de individuos unidos entre sí temporal o permanentemente en función de un interés común (…)* se trata de todos aquellos individuos vinculados en mayor o menor grado a la institución, a la que afectan o por la que son afectados, en función del logro de los objetivos de ambos. Estos públicos, atendiendo a la implicación de los que lo conforman pueden ser definidos como internos, externos y mixtos.

Con relación al público interno, Escobar (2003) refiere que es el *grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculada a ella*. Se puede argumentar entonces que es el grupo de personas que conforman la organización y que están directamente vinculadas a ella, implicados con su misión, visión y conscientes de que el logro de los objetivos y supervivencia organizacional depende de sus personas.

Benítez (2003) refiere que en función del nivel jerárquico y de autoridad y responsabilidad que cada componente individual ocupa en la estructura organizativa del sistema, estos públicos internos a la vez se subdividen en directivos o jefes de nivel medio y superior y empleados de manera general o subordinados.

Para Muriel y Rota (1980) el público externo son todos *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)*. Por su parte Escobar (2003) señala que *el público externo está determinado por las personas que tienen alguna relación con la institución, sea ésta*

La comunidad Latina de estudiantes de negocios *geográfica, de productos o servicios*. Del análisis de ambas definiciones se obtiene que el público externo está integrado por todas aquellas personas que tienen relación con la organización y que permite el desenvolvimiento de ambos.

Trelles (2002) plantea que el público mixto es *aquel que sin ser parte integrante totalmente de la empresa, desempeña un papel tan importante en el desenvolvimiento de la institución que pudiera diferenciarse del resto de los públicos externos (...). Tal sería el caso de los familiares de los trabajadores, en casos en que exista un estrecho vínculo entre ellos y la entidad (...). O el caso de entidades que dedican especial atención a los familiares de los trabajadores...* Se pudiera agregar a esta definición, en el caso que nos ocupa, como centro docente, que tal sería el caso de los estudiantes que permanecen en la institución por largos períodos de tiempo a los que se le dedican especial atención. Kotelchuk (2004) señala que *este tipo de público ocupa una posición intermedia respecto de las posiciones extremas entre el público interno y el público externo por lo que se inserta a los estudiantes del Sistema Piramidal Modular como público mixto.*

El trabajo mancomunado de todos los públicos de la organización facilitará a la misma lograr los objetivos propuestos.

2.1.3.2 Ámbitos de la comunicación organizacional

2.1.3.2.1 Comunicación interna

En torno a la comunicación interna Trelles (2001) cita a Kreps y refiere que *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*. Esta está determinada por la interrelación de los procesos comunicativos de las personas que integran la organización por medio de la cual las personas acopian la información necesaria, tanto para su propio desempeño como para el organizacional. Se infiere entonces que es todo el proceso de la comunicación que se produce dentro de la institución y entre sus actores, dígase trabajadores, directivos de todos los niveles o los diferentes dispositivos existentes o creados por la institución para su funcionamiento.

En la comunicación interna los procesos comunicativos transitan por vías formales, es decir, aquellos eslabones vinculados con la organización formal de la organización expresada en el organigrama de la empresa, se le llama comunicación formal, y si en cambio, la interrelación entre los públicos internos se produce en virtud de lazos de afinidad, simpatía, familiaridad, de manera independiente de los lugares que los protagonistas de la comunicación ocupan en el organigrama, estaríamos en presencia de lo que se denomina, comunicación informal, Benítez (2003).

Goldhaber (2000) señala que *la comunicación puede establecerse de manera directa, entre dos personas*, es decir, la que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas. Cuando la comunicación se realiza entre más de dos personas se le denomina comunicación grupal. La comunicación no es personal cuando se utilizan medios para realizarla y se le denomina comunicación mediática.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
Según García (2000) se denomina comunicación **Indirecta** a aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser **personal** o **colectiva**. La primera se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumento (teléfono, comunicación impresa, correo electrónico, chat, a través de Internet, intranet, etc.), la segunda cuando el emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta o instrumento (mass media). A este tipo de comunicación se le conoce también como comunicación social o de masas.

Trelles (2000) al referirse a la comunicación formal expresa que *es la que sigue las líneas del organigrama que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización (···) se manifiesta continuamente de muchas maneras, de forma muy concreta en los rumores, que continuamente funcionan en la organización en un flujo incontrolado*. Se deduce de lo antes expuesto que en la comunicación formal los mensajes transitan siguiendo los canales oficiales establecidos por la organización.

2.1.3.2.2 Redes y flujos de comunicación organizacional

La comunidad Latina de estudiantes de negocios Redes de comunicación se le denomina al flujo de mensajes que los diferentes individuos que componen una organización emiten.

En las organizaciones los mensajes fluyen a través de dos tipos de redes de comunicación: las redes informales y las formales. Las primeras son *las libres expresiones y manifestaciones de los trabajadores, no controlados por la dirección* (Torcuato 1986) citado por Benítez (2003). Este tipo de mensajes, generalmente, carecen de estructura y siguen caminos diferentes por lo que pueden dar margen a la creación de otras redes. En las redes formales los mensajes transitan por los canales establecidos oficialmente, es decir, la que está explícita en el organigrama de la organización.

En cuanto a los flujos, si los mensajes provenientes de alta dirección y se dirigen a los subordinados estamos en presencia de un flujo descendente de comunicación. Katz y Kahn, citados por Trelles (2002), identifican cinco tipos de comunicación descendente: *de instrucciones laborales, vinculadas a orientaciones en torno a procedimientos y normas; explicación razonada de las tareas que apuntan a la interrelación y razón de ser de grupos diferentes dentro de la organización y busca objetivos integradores; procedimientos y prácticas relacionados con políticas y normas, regulaciones, etc., de la organización; retroalimentación, de elogio a los resultados de trabajos de empleados; por último, motivación en función de objetivos, que explican la misión y razón de ser de la organización y cómo se integran las diferentes áreas de la organización en el logro de objetivos comunes.*

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
Cuando los mensajes transitan de la base a la superestructura, es decir, de los empleados a los superiores, estamos en presencia de una comunicación ascendente. Este tipo de flujo de comunicación tiene gran importancia ya que permite conocer el nivel de recepción de mensajes de instrucción de tareas u otros que los empleados envían a la estructura de mando de la organización.

Si el intercambio de mensajes se da entre colegas de un mismo rango, estamos en presencia de un flujo de comunicación horizontal y *entre sus propósitos está el establecimiento rápido de coordinaciones para la realización de tareas en las que confluyen más de un área o departamento* Trelles (2002).

Al flujo comunicativo en todos los sentidos y desde todos los niveles se le denomina comunicación transversal. Este tipo de flujo permite la participación de todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta la opinión de todos para la toma de decisiones.

Goldhaber (2000) expresa que *los mensajes se derivan de la información y dentro de cualquier sistema hay más información que la que perciben sus miembros (...)* por lo que los mensajes están compuestos por símbolos, tienen un significado que debe ser compartido por quien lo envía (emisor) y quien lo recibe (receptor). El autor citado a principios de párrafo los clasifica como:

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
Mensajes de tarea: son los que están relacionados a los propósitos organizacionales y tienen la misión de informar a los empleados sobre el qué, cómo y cuándo hacer su trabajo en consecuencia con los objetivos estratégicos organizacionales.

Mensajes de mantenimiento: son los destinados a normar, reglamentar, controlar e incentivar el cumplimiento de los anteriores.

Mensajes humanos: son los encargados de transmitir al personal el reconocimiento y estimulación, tanto de desde el punto de vista laboral como sentimental por lo que la relación interpersonal se incrementa positivamente.

2.1.3.2.3 Comunicación externa

La comunicación externa según Trelles (2002) es 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. Bartoli, citado por la autora antes mencionada, señala que la comunicación externa *abarca varias dimensiones: la externa operativa de los miembros de la empresa con los distintos asociados o interlocutores; la externa estratégica que radica en la constitución de una red de búsqueda de información estratégica para la empresa, y lo que denomina información externa de notoriedad, en la que ubica a la publicidad, comunicación promocional, etc.* Se puede señalar que la operativa es aquella comunicación necesaria para la supervivencia de la organización que se establece entre el entorno interno y externo.

La comunicación externa estratégica presenta dos aristas, por una parte trata de identificar y establecer vínculos con entidades consideradas claves para que la organización pueda desempeñar su rol y por otra trata de gerenciar los recursos de información estratégica externa con el fin de conocer y analizar la competencia.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios La información externa de notoriedad es a la que comúnmente se le denomina comunicación externa y puede aparecer de diferentes formas, entre las que están la promoción, la publicidad, el patrocinio, las puertas abiertas, entre otras.

Trelles (2001) citando a Bartoli señala que *entre las formas de comunicación externa más importantes se encuentra la comunicación directa de los empleados en su cotidianidad, para lo cual debe “saber”, lo que implica un buen nivel de comunicación interna; debe estar convencido, lo que implica coherencia entre el discurso y las acciones concretas y la motivación o deseo de comunicar sobre su empresa, lo cual supone determinado sentimiento de pertenencia.* Lo expuesto por Bartoli y reconocido por Trelles induce a reconocer la importancia de la integración de la comunicación interna y externa así como la de los públicos internos y externos en pos de un enfoque sinérgico que contribuya al éxito organizacional.

Tanto en la comunicación interna como la externa se establecen interrelaciones de dependencia. En la medida en que el público interno se sienta informado se motivará a desarrollar el deseo de comunicar sobre su empresa sus logros, sus metas, sus valores y por ende reforzará la imagen que el público externo tenga de la organización. Este público externo definido por Muriel y Rota (1980) 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).*

2.2.1 Las TICs para la comunicación organizacional.

En párrafos anteriores se hizo referencia a la importancia de la comunicación en el interior y hacia el exterior de la organización. Es por ello que reviste gran importancia analizar uno de los paradigmas actuales de los sistemas de difusión de información en entornos corporativos: la aplicación de la gestión tecnológica.

La gestión tecnológica es entendida como la actividad organizacional mediante la cual se definen e implantan las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) para lograr los objetivos y metas de la empresa en términos de calidad, efectividad y competitividad.

Garillete (2001) señala que *las empresas y organizaciones de todo tipo han emprendido un uso intensivo de la tecnología internet en sus negocios y operaciones*. Por lo que la revolución en la comunicación por vías electrónicas es un hecho. La industria de ordenadores ha mostrado un progreso espectacular en muy corto tiempo y el viejo modelo de tener un solo ordenador para satisfacer todas las necesidades de cálculo de una

La comunidad Latina de estudiantes de negocios organización ha sido reemplazado con rapidez por otro que se considera un número grande de ordenadores separados, pero interconectados, que efectúan el mismo trabajo que, al decir del Garillete constituye *un recurso dinamizador de la organización*.

La Intranet corporativa es el resultado de la utilización, aplicación e implantación de tecnologías de Internet que accede y enlaza los sitios web dentro de una organización y tiene como objetivo mejorar la comunicación empresarial. Se ha convertido en un desarrollo tecnológico vital, como medio natural de diseminación de una red interna y externa de conocimientos para la empresa del Siglo XXI.

De hecho constituye un canal comunicacional bidireccional porque permite a los trabajadores acceder a toda la información relevante de la entidad, agilizar la comunicación interna y externa, trabajar en grupo, acceder en tiempo real a información crítica para la toma de decisiones, compartir e intercambiar conocimientos y establecer contactos dentro y fuera de la organización para lograr sus objetivos en términos de calidad, efectividad y competitividad.

¿Qué ventajas le reporta la intranet corporativa a la comunicación organizacional? Aumento de la competitividad y la productividad; tecnológicas, por la velocidad de la transmisión de la información; integración de una plataforma sin importar el sistema

La comunidad Latina de estudiantes de negocios operativo de los usuarios; sociocultural con un desarrollo de la organización inteligente; aumento de la comunicación entre los departamentos; desaparecen los intermediarios; gran capacidad para compartir los recursos de la empresa; económica por la reducción de los costos; gestión tecnológica, será la decisión de la empresa a implantar tecnología que ayude a lograr sus objetivos y metas con calidad, efectividad y competitividad. Las redes permiten compartir recursos, información, aplicaciones y facilitar la comunicación. Las herramientas más utilizadas en la red son: web, correo electrónico nacional e internacional entre otros, que permiten la educación a distancia, el trabajo en equipo, posibilitando acortar las distancias, ahorro de tiempo y toma de decisiones.

2.3 Definiendo la imagen corporativa.

El término imagen resulta polisémico. En enciclopedias y diccionarios (Encarta 2004, Diccionario Enciclopédico Océano, 2001) encontramos expresiones como son: imagen personal, imagen gráfica, imagen visual, imagen materia, imagen accidental, imagen real, imagen pública, imagen virtual, imagen mental, imagen de empresa, imagen de marca, imagen corporativa, imagen global, imagen depositada, imagen difundida, imagen del espejo, imagen corriente, imagen deseada, imagen corporativa e imagen múltiple, entre otras.

Su origen viene del griego *eikon*, ícono, figura, representación icónica. Esta definición, únicamente está asociada a lo visual. Se refiere a imágenes sensoriales que son las que llegan a través de la fotografía, logotipos, prensa, brochurs, y otros.

Este lenguaje visual constituye un arma importante para la comunicación de la empresa con sus públicos y, por ende, para la imagen empresarial. Pero estas imágenes externas no

La comunidad Latina de estudiantes de negocios constituyen por sí solas la imagen empresarial o corporativa sino que la inducen. Cabe cuestionarse entonces, ¿por qué solamente la inducen? Se analizan entonces varias definiciones de imagen empresarial para argumentar el por qué solamente el lenguaje visual no determina por sí solo la imagen empresarial o corporativa.

Costa (2001) define la imagen de empresa como: *la representación en el imaginario colectivo de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad.*

Es vista como una representación mental, concepto o idea que tiene un público acerca de la empresa, marca, producto o servicio. Esta propuesta tiene como referencia la teoría psicológica de la percepción de la Gestalt donde se postula que las imágenes son percibidas en su totalidad, como forma o configuración.

Los psicólogos gestaltistas descubrieron que la percepción es influida por el contexto y la configuración de los elementos percibidos; se acentúa el papel del “conjunto” ya que fuera de este pierden todo su significado.

Esta definición dada por Costa (2001) también está marcada por el modelo de comunicación de Shannon donde el rol activo lo juega el emisor y el receptor es el “blanco” sobre el cual recae toda la información emitida por el primero.

La imagen corporativa, Ind (1992), (...) *no es más que la que un determinado público percibe sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido. Es la que tiene un determinado público sobre la empresa. Estará determinada por todo lo que haga dicha empresa. El problema que hay que afrontar es que públicos diferentes interpretarán los mensajes de forma diferente.*

En esta definición se enfatiza en aspectos relacionados con el “hacer empresarial” y con interpretaciones de los mensajes que comunica la empresa hacia el exterior, es decir, todos los matices culturales organizacionales.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios Villafañe (1993), citado por Trelles (2001), plantea que, *la imagen de una empresa representa un fenómeno intangible, muy poco estable, y generalmente construido a partir de un proceso de acumulación de input que, en sí mismo, no será determinante a la hora de adoptar una decisión de compras o de guiar una elección, pero que, en conjunto, puede llegar a ser decisivo*. Evidentemente Villafañe reconoce la importancia de la acumulación de mensajes por parte del público para la formación de la imagen, pero se entiende que descuida la importancia de la misma para guiar la elección de la empresa por parte del público y acentúa el carácter dinámico de la misma.

Por su parte Calviño (1999), refiere que *El concepto de imagen está indisolublemente ligado al concepto constructivo central de la ciencia psicológica: la subjetividad (...) es un cuadro en la cabeza (...) análogo a la escena real* y resultante de la (...) *actitud general hacia ese algo*. El profesor apoya todo su análisis en que la imagen es producto de las representaciones mentales donde confluyen el objeto analizado, las características psicológicas individuales y las influencias ambientales cercanas.

En el libro *Strategor* los autores definen la imagen de la empresa como el *conjunto de representaciones que un individuo se hace de su empresa*.

Este colectivo de autores, también, basa su argumentación en la teoría psicológica de las representaciones sociales. Corriente esta que reconoce que las representaciones sociales son generadas por los sujetos sociales mediante la elaboración y producción del contenido social en la realidad social en la que vive la persona, teniendo en cuenta la relación que mantiene con ese objeto o fenómeno. Representaciones que al decir de Fisher (1990) *son un proceso de elaboración perceptiva y mental de la realidad que transforma los objetos sociales (personas, contextos, situaciones) en categorías simbólicas (valores, creencias, ideologías)* y les confiere un estatuto cognitivo que permite captar los aspectos de la vida ordinaria mediante un reenmarque de nuestras propias conductas en el interior de las interacciones sociales

Caruso (2004) expresa que *cuando se habla de imagen corporativa de una empresa no debemos referirnos a la figura material que representa esa compañía (un símbolo, un*

La comunidad Latina de estudiantes de negocios (*logotipo*) o a su recuerdo visual, sino a la imagen mental global que se genera en lo públicos. Y en la construcción de dicha imagen entrarían en juego otros elementos, además de los puramente icónicos, tales como el contexto general y específico, las experiencias previas con la organización y toda la información sobre la empresa. La figura material evoca, remite a la identidad cultural o personalidad de la empresa, pero no construye su imagen. Es decir, es un instrumento en poder de la organización para intentar influir en la imagen de la empresa, pero no la imagen corporativa. Se concuerda con la autora cuando hace un análisis integrador de la imagen concibiéndola como un todo donde entran aspectos generales y específicos, los input empresariales así como la experiencia.

Al analizar las definiciones antes citadas se puede dar respuesta a la interrogante formulada al inicio del epígrafe, es decir, al por qué solamente el lenguaje visual no determina por sí solo la imagen empresarial o corporativa. Los argumentos se centran en que: la imagen corporativa se encuentra en la memoria latente y en el imaginario colectivo, en la imagen mental; los públicos diferentes interpretarán los mensajes de forma diferente; depende del “hacer empresarial”; se genera a partir de un proceso de acumulación de input; depende de la subjetividad, de la disposición del sujeto hacia ese objeto o fenómeno; constituye un conjunto de representaciones, y por último, recibe influencia del contexto general y específico.

Costa (2001) plantea que *tener una imagen implica la existencia de un proceso donde existen dos rasgos principales: la duración del proceso, que está en función de la frecuencia de los impactos recibidos y la intensidad psicológica de la imagen. Resultante de ambas, aparece como una nueva dimensión la persistencia de la imagen en la memoria social. Imagen que podemos pensar que es clara y de por vida, pero una imagen casi nunca es nítida ni estable, pues constantemente se está reimpregnando. Así, las imágenes mentales tienden hacia dos formas principales de evolución: el desgaste y la obsolescencia.*

En el primer caso, la imagen mental puede debilitarse progresivamente por la función del olvido, lo que ocurre cuando se produce un déficit de estímulos, una incoherencia entre los estímulos recibidos o una escasa fuerza de implicación psicológica.

Caruso (2004) refiere que *con la obsolescencia, la imagen retenida es excitada y con ella reforzada consecuentemente en el espacio-tiempo y toma entonces dos caminos alternativos: se consolida en su espacio mental y hace resistencia con ligeras modificaciones (con lo cual se convierte en un estímulo predominante sobre la conducta) o la imagen permanece, pero es fluctuante y evoluciona de modo más paulatino, más o menos coherente.*

La imagen de la empresa es la construcción mental generada en el individuo a partir de la recepción, análisis y utilización de los input procedentes del actuar empresarial y de lo que comunica la empresa, donde influyen las características psicológicas individuales, las influencias de los grupos de referencia, el estilo de vida del mismo y que genera una predisposición negativa o positiva hacia la empresa.

Las imágenes mentales atraviesan por dos etapas de formación: determinación interna y determinación externa. La primera, hace referencia al proceso mental donde a partir de la información proveniente del exterior se generan imágenes o representaciones.

En la determinación externa se toman en cuenta las influencias ambientales exteriores, así como el marco referencial experiencial individual, es decir, toda aquella información interna y externa que influirá en que mantenga o modifique las imágenes o representaciones formadas en el estadio primario. Aquí el individuo comienza a procesar dos informaciones: la que tiene almacenada como resultante de su experiencia y la otra es la proveniente del exterior referida al objeto de análisis y como resultado final obtendrá una imagen mental.

A partir del análisis antes expuesto se obtiene que la disposición del ser humano como ente organizacional juega un rol importante en la conformación de la imagen de ahí que se haga necesario enfatizar en la imagen como actitud. La misma según Costa (2001) tiene los siguientes componentes y características.

Señala como componentes: cognitivo, emocional y conductual. Con relación al primero de ellos este autor plantea que *es la parte reflexiva, se refiere a cómo se percibe una organización, integrado a partir de los pensamientos, creencias e ideas que tenemos sobre*

La comunidad Latina de estudiantes de negocios *ella*. El componente emocional lo concibe como *los sentimientos que provoca una organización al ser percibida. Pueden ser emociones de simpatía, rechazo, etc. Es el componente irracional*, y el conductual referido a *la predisposición a actuar de una manera determinada ante una organización. Es el componente conativo*.

Como características de la imagen como actitud señala: la direccionalidad, la intensidad y la motivación. La primera refiere que *las personas pueden tener una imagen favorable o desfavorable de la empresa en dependencia del sentimiento positivo o negativo hacia la misma*. La intensidad, o sea, *la dirección de la imagen corporativa puede ser más o menos positiva o más o menos negativa en los individuos*. Por último la motivación que en la opinión del autor está *constituida por el interés/ intereses fundamentales que llevan a que los sujetos tengan una dirección y una intensidad determinada de la imagen de la organización*.

Costa (2001) señala que la imagen tiene tres dimensiones: autoimagen o imagen interna, imagen intencional e imagen pública.

Autoimagen es *la imagen interna de la organización, que se construye a partir de la percepción que tiene el público interno de la institución*. La imagen intencional es *la que la empresa quiere proyectar de sí misma a sus públicos. Es la manifestación de su personalidad corporativa. La empresa puede influir en la misma a partir del análisis de dos variables: identidad visual de la empresa y comunicación de la empresa*.

La imagen pública es *aquella que los diversos públicos se forman de la organización. La misma se compone del análisis del entorno y de los medios de comunicación*.

2.3.1 La imagen como elemento estratégico empresarial.

Caruso (2004) analiza lo planteado por Costa (2001) en torno a la imagen y señala la importancia estratégica de la imagen corporativa en el éxito de una organización, si se tiene en cuenta que es una temática que va en creciente ascenso entre los empresarios de éxito. De ahí que se señalen dos elementos a tener en cuenta: la actuación planificada y coordinada para lograr que los públicos de la empresa tengan una imagen corporativa que se

La comunidad Latina de estudiantes de negocios corresponda con los intereses y deseos de la entidad y que facilite y posibilite el logro de sus objetivos y, por otra parte, el diseño e implementación de un plan estratégico de imagen corporativa.

Más adelante la autora antes citada expone que lo primero que deberá hacer la organización, es un análisis interno donde analice y clarifique qué es, qué hace y cómo lo hace. Este análisis interno tiene dos propósitos, el primero, identificar y colectivizar, los elementos culturales que contribuyen a definir la identidad corporativa de la organización: cuál es la situación actual de la identidad, identificar los aspectos que definen las características particulares de la entidad y establecer cuáles son las creencias y valores fundamentales de la organización. El segundo propósito se refiere a buscar los mecanismos de cómo comunicar esa identidad a los diferentes públicos, por medio del análisis de su comunicación corporativa.

A través del primero, es decir, la identificación, se definirá la sustancia real: la identidad corporativa. Luego, para que ésta se transforme en imagen, deberá precisarse en hechos y mensajes que serán contenidos en el plan de comunicación por lo que deben cuidarse las fuentes primarias de comunicación que intervienen en la formación de la imagen: lo que comunica con su actuar diario la organización en sí misma; los medios de comunicación tanto internos como externos; y los sujetos externos que pueden o no haber tenido una relación directa con la empresa.

Se coincide con el análisis de Caruso (2004) cuando expresa que existen cinco factores que dan lugar al imagen: la historia de la empresa si se conoce; lo que la organización ha comunicado intencionalmente; lo que la organización ha comunicado sin intención; lo que otras empresas con igual objeto social o no han dicho o escrito sobre la empresa, y lo que dicen de la empresa aquellas personas con algún grado de influencia.

2.3.2 Identidad, cultura, imagen y comunicación. Su interrelación en la organización.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
En el último decenio del siglo XX y en los cuatro años que lleva el actual siglo muchas organizaciones han reconocido la importancia de imbricar a la comunicación dentro de sus planes corporativos, es por ello que muchas ya han creado plazas de trabajo que están dedicadas a armonizar la comunicación con sus públicos, aunque reconocen que es un trabajo propio de todo el equipo de trabajo de la organización.

La comunicación y la imagen son temas a los cuales hemos dedicado ya parte de nuestro análisis en el trabajo que nos ocupa. La primera es reconocida como eje central de todo el desarrollo organizacional, por medio de ella los públicos tanto internos como externos son capaces de identificar los matices organizacionales: identidad, cultura y, por ende, éstos contribuyen a la conformación de la imagen única que pretenden nuestras organizaciones.

Someramente se hace referencia a los términos identidad y cultura organizacional.

La identidad organizacional según Cardoso (2004) *no es más que el conjunto de rasgos que la caracterizan o distinguen, y la diferencian de otras de similar o distinta categoría.*

Por su parte Santana (2002) la define como *las características o atributos que diferencian a una organización de otra, independientemente de cómo sean percibidas en sus contextos interno y externo a partir de los mensajes recibidos por sus públicos.*

Del análisis de lo enunciado por los autores podemos concluir que cuando se habla de identidad se refiere a lo distintivo, lo sui generis, lo que distingue a la organización de las demás.

Por su parte el término cultura organizacional se define, según Schein (1995), a *un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y en consecuencia, ser enseñados a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.*

La comunidad Latina de estudiantes de negocios El término está asociado a todos los mecanismos de actuación que tiene implementada la empresa y que le han resultado efectivos en el desempeño empresarial. Lo que nosotros hemos denominado en algún momento de nuestro análisis teórico como el “hacer empresarial”.

Desde nuestro punto de vista todos los rasgos identitarios de la empresa van a formar parte de su cultura organizacional, lo que se tendrá en cuenta por los públicos de la empresa para la configuración de la imagen empresarial.

III. Capítulo metodológico

En la presente investigación se utilizó el método descriptivo ya que se precisará un proceso total de un suceso, un estado, basado en investigaciones previas parciales realizadas en la Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este” y que anteceden a este trabajo. Por lo tanto se realizó un estudio de campo en el que se recogió información acerca del estado de la imagen de la EHTPE en su público externo a través de diferentes métodos e instrumentos. Las tesis de Maestría y Doctorado de la Doctora Irene Trelles se tomaron como referencia para la elaboración de este capítulo metodológico ya que la autora utilizó y adecuó al contexto nacional los principios del método investigativo para la auditoría de imagen del autor español Justo Villafañe.

Tema:

“Imagen corporativa de la Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este”

Preguntas de investigación:

¿Cómo es la imagen que tienen los públicos externos de la Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este”?

¿Cómo es la gestión de comunicación externa de la Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este”?

Objetivos:

- Caracterizar:

La imagen de la Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este” que existe en el público externo de dicha organización.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
El sistema de comunicación externo de la Escuela de Hotelería y
Turismo “Playas del Este”.

Premisa:

La imagen que tienen los públicos externos de la Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este” es predominantemente positiva, pero se ve afectada por la inexistencia de una adecuada gestión de comunicación corporativa.

Conceptualización de la premisa:

Se fundamenta a partir de estudios anteriores realizados a la cadena Islazul que es el público externo más representativo en el Polo del Este de La Habana y, también, de los estudios de comunicación interna y de imagen del público interno y externo de la escuela. Estudios que se hicieron de forma independiente y que no habían sido sistematizados hasta el momento en que se plantea este trabajo. Es por ello que se busca analizar y actualizar la información relativa a comunicación e imagen que de la Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este”, tiene su público externo.

Categorías de análisis:

- Imagen
- Gestión de Comunicación

Categoría

1. Imagen corporativa: conceptualización más cotidiana que poseemos y quizás por ello se reduce este fenómeno a unas cuantas manifestaciones, sin embargo, comprende otros ámbitos que van más allá de los productos de la comunicación visual: implica también otros procesos como el pensamiento, la percepción, la memoria, en suma, la conducta. (Justo Villafañe, 1997).

Subcategoría

1.1 Imagen pública o externa: representación mental, psicológica, que es compartida entre un gran número de individuos que llamamos público externo.

Identificador:

1.1.1 Cognitivas

Ítems

- 1.1.1.1 Percepción de la Organización
- 1.1.1.2 Conocimiento de la denominación de la Organización
- 1.1.1.3 Valoración crítica de la evolución
- 1.1.1.4 Conocimiento de los productos formativos
- 1.1.1.5 Conocimiento del Centro de Información y Documentación

1.1.2 Valorativo

Ítems

- 1.1.2.1 Valoración de los resultados de la Organización
- 1.1.2.2 Percepción sobre la competencia profesional
- 1.1.2.3 Percepción sobre la calidad de la enseñanza
- 1.1.2.4 Percepción sobre la relación con la comunidad
- 1.1.2.5 Percepción sobre la proyección futura
- 1.1.2.6 Percepción sobre el posicionamiento con respecto a las instituciones homólogas en Ciudad de La Habana.

Subcategoría

1.2 Recursos relevantes de imagen

Ítems

- 1.2.1 Liderazgo y flexibilidad de la Organización
- 1.2.2 Preparación profesional del claustro de profesores
- 1.2.3 Vinculación con la comunidad
- 1.2.4 Recursos materiales y financieros
- 1.2.5 Calidad y transparencia de los procesos de selección
- 1.2.6 Sentido de pertenencia como valor compartido

1.3 Imagen intencional: conjunto de rasgos y atributos que la organización desea conforme la construcción por parte de sus públicos de su imagen.

Identificador:

1.3.1 Determinación de objetivos de imagen corporativa

Ítems

- 1.3.1.1 Normación de la identidad corporativa
- 1.3.1.2 Determinación de políticas, objetivos y estrategias de comunicación
- 1.3.1.3 Valoración con respecto a la imagen externa

Categoría

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

2. Gestión de comunicación: actividad cuyo objeto es el control de la imagen a través de una práctica comunicativa integral y programada (Justo Villafañe, 1997).

Subcategoría:

2.1 Comunicación organizacional: Procesos comunicativos de la organización que posibilita la supervivencia y desarrollo de las organizaciones.

Identificador

2.1.1 Principios de gestión

Ítems

2.1.1.1 Existencia de Dirección de Comunicación

2.1.1.2 Planificación de la comunicación

2.1.1.3 Relación entre ejecución y planificación en relación con los objetivos

Identificador

2.1.2 Canales

ítems

2.1.2.1 Personal directa (entrevistas, reuniones)

2.1.2.2 Mediáticos indirectos (informes escritos, boletines, emails)

Identificador:

2.1.3 Percepción en los públicos del sistema de gestión de comunicación de la organización

Ítems

2.1.3.1 Conocimiento que tienen los públicos sobre el sistema de gestión de comunicación.

2.1.3.2 Percepción que tienen sobre su funcionamiento

Identificador:

2.1.4 Nivel de información

Ítems

2.1.4.1 Del desempeño general de la Organización

2.1.4.2 De la actividad específica

2.1.4.3 De ambas

2.1.4.4 Cantidad

Sub ítems

- abundante
- escasa
- nula

Identificador:

2.1.5 Eficiencia de la retroalimentación con el público externo

Sub ítems

Los documentos que buscas están en <http://www.gestiopolis.com/>

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

- Medidas en la que la retroalimentación influye en la toma de decisiones
- Acciones coordinadas
- Apertura del entorno

Tipo de estudio:

La naturaleza del problema, los fines de la investigación así como la diversidad de trabajos previos sobre la temática, aconsejan un estudio con enfoque mixto pues se utilizan instrumentos cualitativos y cuantitativos y se actuará sobre un contexto real susceptible de observación y análisis lo que permitirá establecer la complejidad de las relaciones derivadas de la interpretación de los datos y formular proposiciones pertinentes.

Métodos y técnicas utilizadas:

Para diseñar los instrumentos de investigación se entendió oportuno tomar como patrón y adecuar el cuestionario diseñado por la Dra. Irene Trelles (2002) en su investigación y tesis en opción al grado de Master “Imagen y Gestión de comunicación en el Central Héctor Molina” ya que se considera que se adecua a los requerimientos de esta investigación, si se tiene en cuenta el tema y los objetivos. Dicha autora tomó como referencia los principios del método investigativo para auditoría de imagen del autor español Justo Villafañe (1997).

Para valorar la comprobación de la premisa de investigación se realizó un análisis integral del comportamiento de las variables considerando el marco teórico.

• Cuestionarios

Fueron confeccionados cuatro cuestionarios para ser aplicados a la unidad de análisis definida previamente.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios Para el público externo, teniendo en cuenta su diversidad, fue necesario elaborarlos indistintamente para conocer la imagen percibida de las Escuelas de Hotelería y Turismo de Ciudad de La Habana y FORMATUR Casa Matriz (ver anexo 9), Instalaciones turísticas del Polo (ver anexo 10) y la comunidad (ver anexo 11).

Con relación al público denominado Islazul se aplicó un cuestionario (ver anexo 12) que contenía varios de los aspectos que fueron evaluados en el año 2001 y que dado el objetivo de la investigación se retoman por su pertinencia: nivel de información sobre los cursos que se brindan en la escuela; atención al cliente en las diferentes áreas; condiciones de los locales y calidad de la docencia.

Cada instrumento confeccionado obedeció a buscar diferentes necesidades informativas. Se combinaron preguntas abiertas y cerradas dado que existen varios identificadores con diferentes ítems a medir. Las abiertas para no delimitar de antemano las alternativas de respuesta y las cerradas conteniendo categorías o alternativas de respuestas que han sido delimitadas, es decir, se le presentaron a los diferentes públicos las posibilidades de respuesta circunscribiéndose a responder éstas.

Dentro de los mismos también fueron desarrolladas preguntas técnicas como el diferencial semántico que buscó la valoración del sujeto, direccionalidad e intensidad de las respuestas.

- **Entrevista**

Se realizaron entrevistas individuales no estandarizadas para valorar la riqueza de la información de expertos sobre la imagen de la EHTPE. Se aplicaron fundamentalmente a Delegados del MINTUR Ciudad de La Habana y Provincia Habana (ver anexo 13); directora y subdirector de la Escuela objeto de análisis (ver anexo 14); Directores y subdirectores de las Escuelas de Hotelería y Turismo de Ciudad de La Habana (ver anexo 15); Directivos de FORMATUR Casa Matriz (ver anexo 16) ; directivos de Instalaciones del Polo (ver anexo 17), las organizaciones políticas y de masas del territorio (ver anexo 18) que han tenido una vinculación sistemática con la Escuela de Hotelería y Turismo "Playas del Este.

- **Grupo Focal**

Se diseñó y aplicó para profundizar, a nivel grupal, en los aspectos desarrollados en los cuestionarios a los trabajadores y directivos del Polo incluido Islazul División Este (ver anexo 19)

- **Análisis bibliográfico y documental**

Se analizaron los trabajos relacionados a continuación que conforman los antecedentes de esta investigación con vistas a incorporarlos al marco teórico de la investigación.

- Identidad e imagen en el público interno de la Escuela de Hotelería y Turismo Playas del Este.(1998)
- Imagen de la Escuela de Hotelería y Turismo Playas del Este en el segmento trabajadores del sector. (1999)
- Manual de Identidad corporativa de la Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este”. (1999).
- Diagnóstico de comunicación interna en la Escuela de Hotelería y Turismo Playas del Este (2000).
- Estudio, análisis y aplicación del desarrollo organizacional en la Escuela de Hotelería y Turismo Playas del Este (2000).
- Investigación del mercado meta de la Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este”. (2001).
- La Escuela de Hotelería y Turismo Playas del Este desde la opinión de ISLAZUL. (2001)

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

- Diseño estratégico organizacional de la Escuela de Hotelería y Turismo Playas del Este. (2002).

Por otra parte, fueron objeto de estudio los resultados arrojados por las líneas de investigación actuales de la Escuela que inciden directamente en el análisis de la imagen corporativa:

- La Escuela de Hotelería y Turismo y la Comunidad.
- La calidad de la enseñanza.
- La incidencia de la Escuela de Hotelería y Turismo en la red Hotelera y Extrahotelera del Polo y su integración.
- Efectividad Operacional y posicionamiento estratégico de la Escuela de Hotelería y Turismo "Playas del Este".

Otras fuentes documentales que se consultaron y analizaron son:

- Estrategia del MINTUR
- Estrategia de FORMATUR
- Bibliografía sobre el tema

Población y muestra:

Unidad de análisis

La unidad de análisis para esta investigación se seleccionó según muestreo estructural, donde los sujetos a los que se aplicaron los métodos e instrumentos fueron definidos por el investigador dada las posibilidades que ofrece este tipo de selección para la búsqueda de sujetos, que por su condición, aporten la información más necesaria y cualitativamente más

La comunidad Latina de estudiantes de negocios enriquecedora, tomando como condición principal el que hayan tenido algún vínculo con la Escuela anteriormente. Queda entonces la unidad de análisis conformada por:

Comunidad: 71 pobladores escogidos de la circunscripción en que se encuentra ubicada la Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este” y por directivos y trabajadores de los Círculo infantiles “Mi Casita” (para niños sin amparo filial) y “Estrellitas del mar”.

Trabajadores y directivos de instalaciones del Polo: 273 personas que fueron escogidas de las instalaciones turísticas hoteleras y extrahoteleras representativas de todas las Cadenas radicadas en Polo del Este de La Habana que recibieron acciones de capacitación(Cursos del Sistema de Superación Ramal y de Enseñanza Postgraduada) en la Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este” en el último trimestre del año 2003 (ver anexo 20)

Trabajadores y directivos de otras EHT de la capital: 42.

- Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo (Director, subdirectores, jefes de departamentos, CIDTUR y profesores que han tenido algún vínculo con la escuela de hotelería y turismo “Playas del Este”).
- Escuela de Hotelería y Turismo de la Habana (Director, subdirectores, jefes de departamentos, CID y profesores que han tenido algún vínculo con la escuela de hotelería y turismo “Playas del Este”).
- Escuela de Hotelería y Turismo “Sergio Pérez” (Director, subdirectores, jefes de departamentos, CID, y profesores que han tenido algún vínculo con la escuela de hotelería y turismo “Playas del Este”).

- La comunidad Latina de estudiantes de negocios
- Escuela de Animación (Director, subdirectores, jefes de departamentos, CID y profesores que han tenido algún vínculo con la escuela de hotelería y turismo “Playas del Este”).

Organizaciones políticas y de masas del territorio: 12.

- Unión de Jóvenes Comunistas (Municipio Habana del Este),
- Consejo Popular Guanabo
- Gobierno Municipal (Habana del Este)
- PCC (Municipio Habana del Este)
- Sindicato Municipal y Provincial (Dirigentes que atienden la Escuela)

Delegados del Ministro: 2 el de Provincia Habana y el de Ciudad Habana.

Islazul División Este: 145 personas que fueron escogidas entre las que recibieron acciones de capacitación (Cursos del Sistema de Superación Ramal y de Enseñanza Postgraduada) en la Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este” en el último trimestre del año 2003 (ver anexo 21)

- **FORMATUR Casa Matriz:** 7 representados por el Director General de FORMATUR, Ex directora General FORMATUR, Subdirectora docente; Subdirector de Desarrollo y Postgrados, Directora Económica, Subdirector de Ciencia y Técnica y Subdirectora de Colaboración Nacional e Internacional).

Sistema de procesamiento de los resultados:

Sistema de procesamiento de los resultados:

Los documentos que buscas están en <http://www.gestiopolis.com/>

Para el cuestionario, como técnica cuantitativa, fue empleado el sistema procesador estadístico SPSS (Statistical Processor for Social Science) para windows en ordenador que permitió calcular histogramas de frecuencia y correlaciones simples para el estudio de las diferentes variables consideradas.

Para el caso de las preguntas abiertas se clasificaron las respuestas a través de categorías de análisis garantizando que fueran mutuamente excluyentes asignándole un código a cada una.

IV. Análisis de los resultados

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos a partir del trabajo de campo y se realiza su análisis e interpretación de acuerdo con los objetivos propuestos en el capítulo metodológico: la imagen de la Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este” y la gestión de comunicación en su público externo.

Para analizar la primera categoría, es decir, la imagen corporativa observamos que el 100% de la comunidad conoce la ubicación geográfica de la Escuela y el 80,3% la conoce por la denominación que actualmente ostenta. Al explorarse se obtiene que también le denominan “Chela”, haciéndose evidente que aún queda latente el nombre con que se le denominara

La comunidad Latina de estudiantes de negocios años atrás, a pesar de que haya transitado por varias denominaciones desde que pasara a ocuparse de la formación y capacitación de los profesionales del Turismo.

Los trabajadores del Polo ubican correctamente, desde el punto de vista geográfico, a la EHTPE en un 98,9%; sólo el 16,8% refiere no conocerla por el nombre actual y al explorarse otros nombres con que se le denomina, el 27,5% refiere el nombre de “Chela”, porcentaje este atribuible a los trabajadores que viven y trabajan en la comunidad pues aún queda arraigada la denominación que tuviese antes del triunfo de la Revolución.

Las organizaciones políticas y de masas del territorio, Directores de Escuelas de Hotelería y Turismo de la Capital y funcionarios de FORMATUR Casa Matriz plantean conocer a la EHTPE por su denominación actual, aunque recuerdan el nombre de “Chela”; pero para todos los efectos legales y laborales se refieren a la Escuela por su denominación actual.

De lo antes analizado se obtiene que, a pesar de ser reconocida la Escuela como “Escuela de Hotelería y Turismo Playas del Este”, aún permanece en la imagen del público el nombre de “Chela”, lo que afecta parcialmente la imagen de esta desde el punto de vista de la denominación, por lo que el problema radica en la carencia de algunos mecanismos de comunicación organizacional como son: no implementación de la orientación- inducción con los nuevos trabajadores, poco refuerzo de la denominación actual de la Escuela por parte del público interno y lo difícil de recordar el nombre actual por su extensión.

También es de señalar que en el caso de otras Escuelas del Sistema de Formación Profesional para el Turismo, tanto de las radicadas en la Capital como las del interior del país, existe la tendencia a llamársele por otros nombres: FORMATUR (para el caso de las ubicadas en el resto de los polos turísticos del país) y a las de la Habana, por ejemplo, a la Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo (EAEHT) le denominan “El Sevilla” por estar ubicada en el Hotel de igual nombre; la Escuela de Hotelería y Turismo de La Habana (EHTH) se conoce como “El Comodoro”, por estar enclavada en el Hotel Comodoro. En el caso de la EHTPE la denominación anterior fue “Chela”, habría que esperar a poder contar con un Hotel Escuela para ver si los públicos, entonces, la identifican con el nombre del

La comunidad Latina de estudiantes de negocios mismo. Para el resto de las Escuelas de Hotelería y Turismo del país el que se le denomine FORMATUR puede estar dado en la imagen que puede existir del Sistema FORMATUR en el país. El problema de la denominación es un aspecto a seguir bien de cerca por la EHTPE pues aunque en estos momentos no le afecta cuando se trata de asuntos laborales y legales, sería bueno que en un futuro no lejano se le denominara con el nombre con que es reconocida legalmente por la resolución que la ampara.

Referido a los colores con que identifican a la EHTPE en el Gráfico 1, los directivos y trabajadores de otras Escuelas de Hotelería y Turismo de la capital, los trabajadores del Polo así como la Comunidad señalan el azul como el color con que más la identifican, otorgándole 81%, 81,3% y 91,5% respectivamente lo que coincide con los colores utilizados por la Escuela a la hora de tratar su imagen visual.

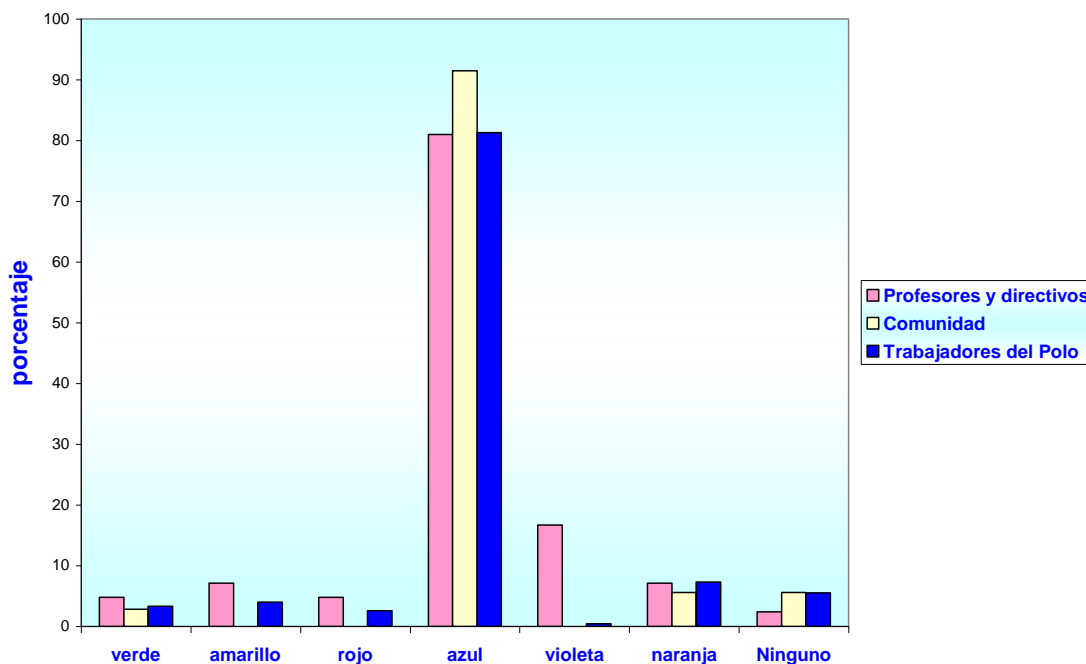


Gráfico 1 Colores con que identifican a la Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este”

Los directores de Escuelas homólogas de la capital y de FORMATUR Casa Matriz refieren el azul e incorporan el naranja, explicando la atribución de estos al entorno de sol y playa donde está ubicada la EHTPE y al color con que está pintada la fachada del inmueble que

La comunidad Latina de estudiantes de negocios hoy ocupa, lo que provoca que exista un conocimiento acertado con la proyección de la EHTPE en cuanto a como desea que le vea desde el punto de vista visual.

En los públicos externos existe un conocimiento acertado de los colores empleados en la decoración y señalética: azul y ocre, aunque este último lo identifican como naranja pues en la terminología que cotidianamente se usa, se tiende a asociar el ocre con el naranja e incluso, en la mayoría de los casos, no existe la tendencia a identificar el color con ese nombre.

Al analizarse la percepción del público externo en torno a la evolución de la EHTPE desde que esta se creó hasta la fecha actual predomina el criterio de que ha evolucionado favorablemente. El 88,1% de los directivos y trabajadores de otras Escuelas afirman que este desarrollo se debe a la proyección educacional; porque le ha dado respuesta puntual y satisfactoria a tareas asignadas por FORMATUR y el MINTUR; al desarrollo de los recursos humanos, especialmente, los profesores; a la implementación del modelo de trabajo grupal; al sentido de pertenencia del colectivo laboral a la organización y hasta las mejoras en la reconstrucción de la edificación. Sólo un 28,6% señala que ha mejorado algo y fundamentalmente, a que muchos manifiestan que han visitado la Escuela en pocas ocasiones y no conocen la realidad en su totalidad. Señalan como algo negativo la carencia de un Hotel Escuela como las restantes de la capital.

El segmento comunidad argumentó que conoce otras Escuelas del Sistema FORMATUR en Ciudad de La Habana en un 76,1% y perciben que la EHTPE ha tenido un desarrollo constructivo acelerado, argumentando que los cambios en la fachada del inmueble son ostensibles (ampliación de áreas, pintura, diseño, cercado, señalización del nombre de la Escuela) lo que repercute en la imagen visual de los públicos. En un futuro habrá que proyectar acciones que contribuyan a un mayor conocimiento del acontecer cotidiano de la Escuela.

Un 83,5 % de los trabajadores del Polo señala conocer el resto de las Escuelas del Sistema FORMATUR en Ciudad de La Habana, de ellos el 60,8 % ubica a la EHTPE entre las

La comunidad Latina de estudiantes de negocios destacadas, y el 89 % opina que ha habido mejora, aunque expresan algunas deficiencias referidas a la falta de aulas, horario de los cursos, que no reciben directamente la oferta de los cursos, carencia de laboratorios especializados, poca capacidad del laboratorio de informática, problemas de transportación, aspectos que están en total correspondencia con la realidad de la Escuela. Se argumenta, además, que los planes de capacitación aún no son objetivos pues en la mayoría de las ocasiones no responden a las necesidades reales planificadas para cada trabajador, aspecto este muy cierto pero que su responsabilidad recae en los Jefes de Recursos Humanos de las instalaciones pues la convocatoria de los cursos y otros servicios, en lo que compete a la EHTPE, llega a ellos mismos con todas las especificidades requeridas: nombre del curso, objetivos, contenidos, requisitos de ingreso, duración, fecha.

Al profundizar en el “no recibo directamente de la oferta de cursos por los trabajadores de las instalaciones” estos afirman que están conscientes de que el problema radica en la poca o nula comunicación por parte de los Jefes de Recursos Humanos de las instalaciones ya que conocen que la dirección de la Escuela entrega un disquete con la oferta de cursos para el año a cada instalación.

Independientemente de este válido criterio vertido por el público, se entiende que la EHTPE debe y tiene que mejorar la comunicación con los Jefes de Recursos Humanos de las instalaciones en lo referido a la oferta de cursos, ser más agresiva y buscar otras opciones para que la oferta de los cursos lleguen a todos los trabajadores del Polo en cada una de sus instalaciones.

Las organizaciones políticas y de masas del territorio coinciden también en manifestar que la EHTPE ha tenido un desarrollo sostenido a partir del cambio de dirección y lo argumentan en que la Escuela es sede del Forum Municipal de Ciencia y Técnica del Municipio Habana del Este y sus profesores forman parte de los tribunales; la Escuela, en coordinación con la Unión de Jóvenes Comunistas del Municipio, realiza los seminarios martianos; fue la primera en fundar en el Polo Turístico de La Habana del Este la Sociedad Cultural “José Martí” y ha realizado acciones concretas para crear filiales en otras instalaciones; participa activamente

La comunidad Latina de estudiantes de negocios en todos los talleres de la Moral Revolucionaria donde aportan los facilitadores para realizar esta actividad en las instalaciones; se destaca en el aporte de materias primas así como en la compra por parte de sus trabajadores de bonos para salud; lleva cuatro años de forma consecutiva obteniendo la distinción de Vanguardia Nacional del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Hotelería y el Turismo. No obstante, no están ajenas a los problemas que tiene la Escuela y coinciden con aspectos negativos de los referidos anteriormente.

En las entrevistas realizadas a los directores de Escuelas homólogas, directivos de la Casa Matriz FORMATUR y delegados del Ministro del turismo en las provincias Habana y Ciudad de La Habana, en cuanto a la valoración crítica de la evolución de la EHTPE, se observa que sus opiniones coinciden, ya que consideran que esta ha ganado mucho prestigio, tanto en el territorio como fuera de él, que es una de las Escuelas de vanguardia donde se cuenta con ella para realizar cualquier tipo de tarea pues siempre asume la actividad con resultados de calidad; es la cuarta o quinta Escuela en volumen de trabajadores a atender dentro de las existentes en el Sistema FORMATUR; es considerada una Escuela importante ya que se ha distinguido por elevar el nivel profesional de sus profesores a master, reconocida por el compromiso de sus trabajadores con la organización que trabaja en grupo por tener bien definidos los objetivos de trabajo.

También consideran que ha sufrido una transformación muy favorable hacia el desarrollo a partir de 1996 en que se realizó un cambio en la más alta dirección; que es una de las Escuelas más avanzadas de FORMATUR que ha ganado prestigio, año tras año, en la transparencia de los procesos de selección, en la calidad de la formación y recalificación; que se ha transformado a través de los cambios cualitativos realizados y que es una Escuela provocadora en el trabajo docente por dar respuesta rápida a los problemas.

Argumentan, además, que la palabra fortaleza se ajusta muy bien cuando se define su desarrollo; la directora es Cuadro Reserva de la dirección de FORMATUR por el trabajo desplegado en la Escuela; que la Escuela se ha desarrollado debido al cambio de liderazgo y este ha aglutinado a los docentes y a todos los trabajadores en general; desde el punto de

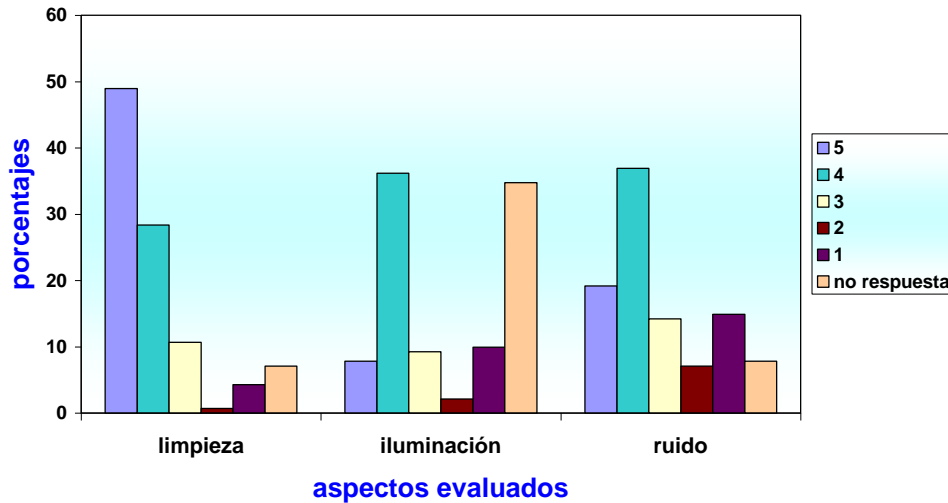
La comunidad Latina de estudiantes de negocios vista constructivo también ha avanzado considerablemente tanto en la fachada como en su distribución interior.

Los rasgos negativos que se señalan enfocan la carencia de recursos materiales y financieros para ampliación y completamiento de laboratorios y aulas especializadas; falta de desarrollo del Polo donde está ubicada la Escuela; la descomercialización y carencia de un plan de inversión en esa región a corto, mediano o largo plazo que limita la expansión de esta. Asimismo se considera que la Escuela corre el riesgo de ahogarse ya que la cantidad y la envergadura de las tareas asignadas por el organismo superior y que se suman a las que responde y tiene que atender normalmente son demasiadas, lo que puede lastrar el cumplimiento del objetivo fundamental para el cual están creadas este tipo de Escuelas: asumir y controlar la gestión de la capacitación de los recursos humanos del turismo.

Cuando se analiza la higiene de los locales se obtiene que en la Cadena Islazul División Este, en el año 2000 predominaba la evaluación positiva aunque era ligeramente mayor en el caso de la cafetería, pudiéndose observar que en el 2003 existe predominio en las respuestas positivas, aunque es algo significativa la disminución en la puntuación en lo que respecta a la higiene de los baños. Aspectos estos en plena correspondencia con la situación actual de la EHTPE donde se ha remodelado parcialmente la cafetería; los baños, en la mayoría de los casos, carecen de agua (ver anexo 22).

En torno a la evaluación de las aulas obsérvese el Gráfico 2 donde la Cadena Islazul División Este señala como el aspecto más desfavorablemente evaluado es el ruido, manifiesto tanto en el 2000 como en el 2003, haciéndose más significativo en este último año; nótese que el 70,51% ubica el ruido en las aulas en las posiciones 5 y 4. Estas puntuaciones se corresponden con la situación real de las aulas de la EHTPE (ver anexo 23).

comportamiento en el año 2000



comportamiento en el 2003

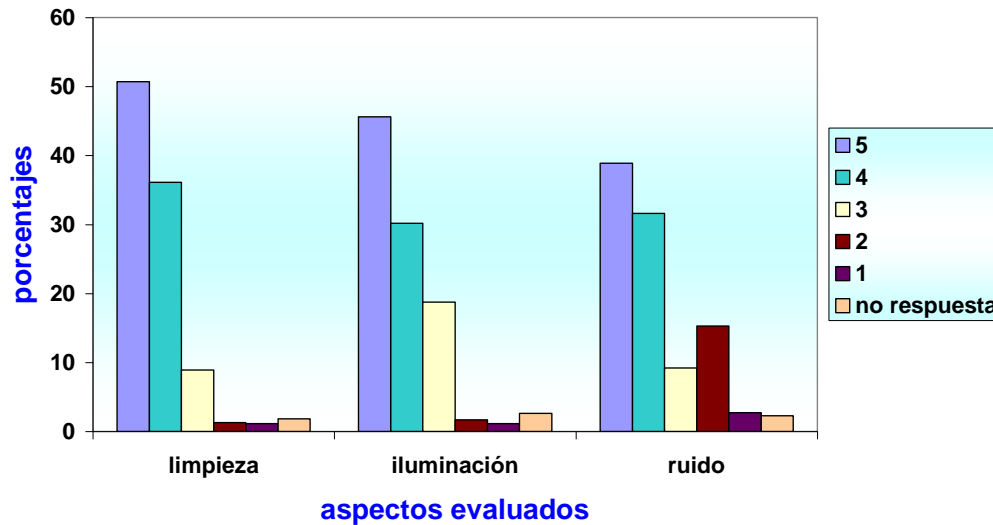


Gráfico 2. Evaluación de las aulas por la Cadena Islazul División Este en los años 2000 y 2003.

La Cadena Islazul División Este señala que la imagen de la EHTPE es positiva avalado ello en la preparación del claustro, que son personas que siempre están dispuestas a contribuir en la superación de los compañeros de la división; al referirse a la evolución de la Escuela plantean que se ha ido desarrollando en medios, en técnicas, en la preparación y

La comunidad Latina de estudiantes de negocios reconocimiento de sus recursos humanos aunque señalan el ruido en las aulas como cuestión negativa.

Al analizar integralmente los resultados antes expuestos se desprende que todos los públicos tienen una percepción favorable de la EHTPE y le reconocen haber evolucionado favorablemente, señalando sólo aspectos negativos referidos a las condiciones del inmueble. Todos los criterios expuestos son coincidentes con la situación actual de la EHTPE, fieles exponentes de la evolución de la Escuela, haciendo énfasis en los aspectos relacionados directamente con su función social; también la Dirección de la Escuela está consciente de los rasgos negativos que se han señalado y hace esfuerzos ingentes en torno a su solución.

En el conocimiento que tienen los trabajadores del Polo de los productos formativos y los servicios que oferta la Escuela expuesto en el Gráfico 3, nótese que los trabajadores del Polo identifican todos los servicios enumerados como servicios ofertados por la EHTPE, pero los porcentajes más destacables son el 85,3% cursos de formación; el 79,9% cursos de superación ramal; el 70,3% cursos de actualización; el 77,3% exámenes de suficiencia idiomática e informática y el 55,7% el Centro de Información y Documentación (ver anexo 24).

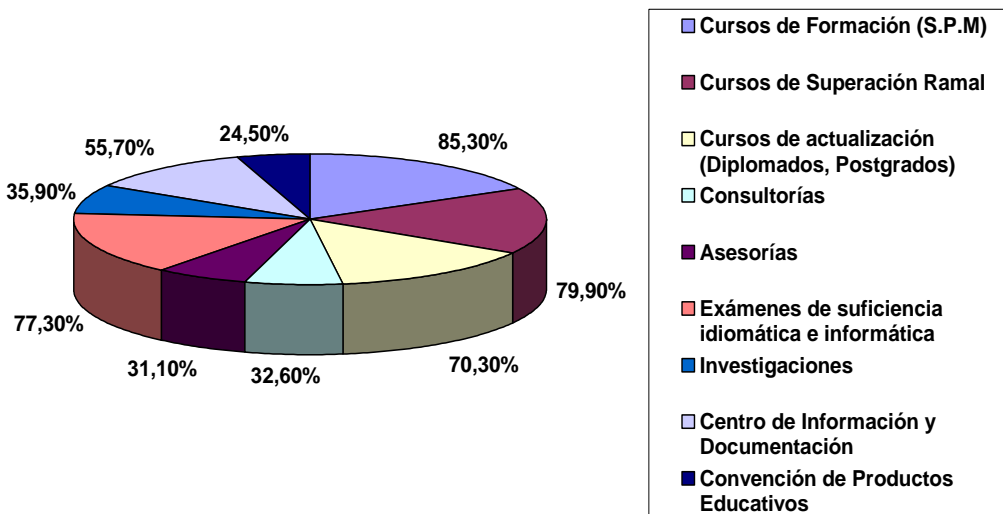


Gráfico 3 Conocimiento que tienen los trabajadores del Polo de los productos formativos y servicios que brinda la Escuela

Se deduce entonces, que servicios tan necesarios como las consultorías, asesorías e investigaciones no son del total conocimiento de las instalaciones pues a pesar del porcentaje que se le asigna por los encuestados, en la Subdirección de Investigación y Desarrollo, es escasa la solicitud de tales servicios; donde se obtiene como resultante que la EHTPE no es vista como un centro donde además de formar y capacitar los recursos humanos del Turismo se realizan estudios; esto es un aspecto que lastra en la imagen que de la Escuela tienen los que han seguido desde sus inicios y la siguen percibiendo únicamente como un centro de capacitación.

Es de significar que un aspecto que se debe tener en cuenta por la EHTPE es su poca acometividad en lo referido a promocionar su cartera de servicios al circunscribirse únicamente a la vía de los Jefes de Recursos Humanos de las instalaciones y la deficiente multiplicación de la información referida al servicio de consultorías, asesorías e investigaciones por parte de los mismos en las instalaciones.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios En cuanto a los servicios de asesorías e investigaciones, al ser evaluados por la Cadena Islazul División Este se observa que en el 2001 se destacaba el elevado porcentaje de respuestas que denotan desconocimiento (poco, muy poco o nada). En el momento en que se evalúa sigue evidenciándose el poco conocimiento de los servicios de consultorías, asesorías e investigaciones que brinda la Escuela, a pesar de las acciones de promoción de las mismas en las instalaciones del territorio en el cual opera la EHTPE (ver anexo 25). Se hace necesario señalar que en el año 2003 Islazul División Este sólo solicitó a la Escuela tres servicios de consultorías, solicitud esta insuficiente si se tiene en cuenta la representatividad de Islazul en el Polo donde se encuentra ubicada la EHTPE.

La Convención de Productos Educativos se adopta como una estrategia para paliar el desconocimiento de los servicios que oferta la EHTPE entre los trabajadores de las instalaciones del Polo. El bajo porcentaje referido en la tabla anterior muestra el desconocimiento y la falta de interés por parte de los Jefes de Recursos Humanos aún siendo ellos, junto a sus trabajadores, las personas invitadas a participar y que, en la mayoría de los casos, no asisten a la misma, lo que influye en que los planes de capacitación que envían las instalaciones no sean objetivos y que, por ende, no respondan a las necesidades reales del trabajador para su puesto de trabajo.

Con relación a los servicios del Centro de Información y Documentación, la Cadena Islazul División Este a pesar del porcentaje expuesto en la tabla (ver anexo 26), se hacen encuestas o entrevistas y se solicita que enumeren servicios y productos del mismo, las respuestas tienden al desconocimiento, ello demuestra que el efecto multiplicador que debe tener la información que se envía se queda a nivel de directivos.

Los trabajadores del Polo al emitir sus criterios acerca de aspectos de gran significado para el normal desarrollo de la Escuela, denotan que en ninguno de los aspectos evaluados, desde el punto de vista cuantitativo, hay una fuerte imagen. Evaluación esta que no está en correspondencia con la cualitativa expuesta anteriormente. Los aspectos mejor evaluados son la preparación del claustro de profesores (51,3%) y la Secretaría Docente (50,5%), seguidos muy de cerca por la Subdirección Docente y la Dirección con 48,4%. De igual modo

La comunidad Latina de estudiantes de negocios se presenta la percepción de los departamentos donde resultan mejor evaluados el departamento de idiomas (41%), el de informática (38,8%), identidad y cubanía (33,7%) y el departamento de cocina (30,4%). Resultan significativos los bajos porcentajes alcanzados por los departamentos de regiduría de pisos (16,1%), turismo y medio ambiente (16,5%). También algo bajo el porcentaje asignado a la percepción de fuerte en el departamento de gestión y técnicas comerciales y en recepción hotelera con 20,9%. Seguido del departamento de servicios gastronómicos (25,3%) y de panadería dulcería (25,6%). Resulta paradójico que un 30,8 % declare no poder evaluar al Centro de Información y Documentación (ver anexo 27).

Cuando se analiza la evaluación de las diferentes áreas de la EHTPE, se obtiene que Islazul División Este, en el trabajo de diploma del 2001 refería que existía predominio de las respuestas positivas sobre las negativas en todas las áreas. Sin embargo, el mayor porcentaje se concentraba en las respuestas de Bien, excepto en el Centro de Información y Documentación donde predomina la evaluación de Excelente. En la actualidad, se mantiene igual predominio en la asignación de las respuestas positivas sobre las negativas. En el Centro de Información y Documentación y en la Secretaría Docente predomina la evaluación de Excelente, lo cual resulta muy favorable para la imagen de la Escuela, pues han obtenido esta evaluación positiva departamentos que tienen contacto directo con el cliente.

La Cadena Islazul División Este, referido a la evaluación de las condiciones del Centro de Información y Documentación, evalúa en ascenso favorable la evolución, aspecto que se corrobora con las reparaciones en la sala de servicio así como con el incremento de los fondos bibliográfico (Tabla 1) y el servicio de disseminación de la información a directivos.

FONDOS BIBLIOGRÁFICOS DEL CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

Años	Libros	Documentos
1996	246	0
1997	363	98
1998	431	278

1999	494	351
2000	644	465
2001	826	601
2002	942	628
2003	1128	673

Tabla 1 Fondos bibliográficos del Centro de Información y Documentación de la Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este”.

La comunidad reconoce como servicios los cursos de formación con un 63,4%; cursos de superación ramal y de actualización (36,6%); el Centro de Información y Documentación (23,9%) y exámenes de suficiencia idiomática (21,1%); se identifican con valores entre 8,5% y 19,7% los siguientes servicios: consultorías, asesorías e investigaciones, entre otros. En el anexo 28 podrán apreciarse los porcentajes otorgados a cada uno de los servicios que oferta la EHTPE. Nótese que a pesar de no tener vínculo de trabajo con la Escuela los comunitarios asignan puntuaciones a todos los servicios.

Cuando se analiza el conocimiento de los servicios que oferta la EHTPE, sobresalen los puntajes elevados en relación al conocimiento de los cursos del Sistema Piramidal Modular, Sistema de Superación Ramal y de Enseñanza Postgraduada, exámenes de suficiencia idiomática e informática así como los servicios del Centro de Información y Documentación; lo cual revela que aún somos percibidos como centro de formación y capacitación y no como una escuela de formación completa que incluye toda esta gama de servicios expuestos, por lo que se impone la implementación de acciones puntuales que potencien en los clientes todos los servicios que pueden recibir en la Escuela.

Al explorarse acerca del desconocimiento de los servicios de asesorías, consultorías e investigaciones se obtuvo como resultado que el mismo estriba en la falta de información acerca de todos los servicios que oferta la EHTPE, en la exigencia por parte de las instalaciones de documentos que acrediten acciones de capacitación recibidas en el año y en que las instalaciones no tienen conciencia ni tampoco se le exige por parte de sus respectivas cadenas lo relacionado a ciencia y técnica. De ahí se deduce que a pesar de las

La comunidad Latina de estudiantes de negocios acciones que realice la Escuela se hace necesario un enfoque de trabajo en sistema donde coincidan los intereses del MINTUR, las Casas Matrices, las instalaciones hoteleras y extrahoteleras con los de la Escuela.

En la percepción de Islazul División Este sobre la calidad de la enseñanza se reflejan los mayores porcentajes en las categorías: actualizados y aplicables a la práctica, aunque el tanto por ciento asignado a interesantes no deja de resultar significativo (71,82%). Al compararse con el año 2001, hay cambios en el orden de las evaluaciones, y es de señalar que estos cambios son para bien de la EHTPE pues el incremento en un 24,31 % en la categoría de aplicables a la práctica, se puede traducir en que identifican los cursos de la EHTPE como muy pertinentes y aplicables a las situaciones laborales reales en las que se desempeñan. El que los tres aspectos de trascendental importancia en el ámbito docente que han sido explorados aquí hayan sido enmarcados dentro de la calificación de mucho, constituye una reafirmación de la imagen que está consolidando la EHTPE en este público en el territorio (ver anexo 29).

En la comunidad, al explorarse la posición de la EHTPE en relación con las escuelas del Sistema de Formación Profesional para el Turismo de la Capital, se obtiene que el 32,4% plantea que la EHTPE está entre las destacadas y el 21,1% cerca de las destacadas. Si sumamos los resultados positivos se obtiene que el 53,5% la ubica a la EHTPE en valores de significancia positiva. Cabe señalar, además, que el 45,1% se abstiene de emitir respuesta y manifiestan, en sesión focal, que ello es debido al desconocimiento que posee de las restantes escuelas de Ciudad de La Habana. Aún cuando el porcentaje de encuestados que se abstienen resulta significativo, es congruente con el hecho de que en la fuerza laboral del polo y, por ende, de alumnos que pasan por la Escuela no predominan los residentes en la comunidad. La mayoría refiere conocer la del Sevilla (Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo) además de la EHTPE, esto resulta un aspecto positivo pues la EAEHT es considerada la Escuela paradigma del Sistema FORMATUR.

Al referirse a la situación en que se encuentra la EHTPE, un 62% de la comunidad señala que la EHTPE es motivo de orgullo para la comunidad; el 76,1% la consideran un centro

La comunidad Latina de estudiantes de negocios docente importante; el 53,5% la concibe como un símbolo de desarrollo y parte de la historia del Municipio, el 54,9% como una fuente de empleo, el 23,9% plantea que conoce que la EHTPE apadrina algún centro de la localidad señalando que son los círculos infantiles: “Estrellitas del mar” y “Mi casita”. Los resultados apuntan a evaluaciones favorables a la imagen de la EHTPE pues en la mayoría de los aspectos señalados anteriormente los puntajes sobrepasan el 50%. Hay que señalar que las acciones que nos vinculan con la comunidad son identificadas por los pobladores pues no se puede aspirar a que todos en su mayoría tengan un conocimiento exacto de todo lo que hace la EHTPE.

Las organizaciones políticas y de masas del territorio del Este de La Habana coinciden con los restantes criterios positivos que se han emitido acerca de la EHTPE y, además, refieren sentirse orgullosos de contar con un centro como la EHTPE que se destaca en todos los niveles, por su apoyo a la Salud al donar un porcentaje considerable de sangre y por la compra de bonos como parte del programa “Mi aporte a la vida”; por ser ejemplo en la atención a niños necesitados de afecto como es el apadrinamiento al Círculo Infantil para niños sin amparo filial “Mi casita”; por la vinculación que logran con las escuelas del MINED del territorio donde se apoyan mutuamente en actividades culturales así como en el trabajo investigativo acerca del medioambiente, la comunidad y el turismo; por el desarrollo del claustro de profesores; por la donación de valijas para los cañeros; donación de juguetes para los niños; por la participación de varios de sus profesores en tareas priorizadas de la Revolución al vincularse a la municipalización de la Universidad; por el apoyo a las organizaciones municipales para la realización de seminarios y talleres referidos a la vida y obra de José Martí. Todo ello denota que la EHTPE es un centro que está insertado en el accionar comunitario y de reconocido desempeño dentro del municipio.

Los trabajadores del Polo en un 60,8% plantean que la Escuela se encuentra entre las destacadas y el 17,2% cerca de las destacadas, lo que se pone de manifiesto con ello que el 78% otorga calificaciones positivas a la EHTPE. El 52,8% señala que es motivo de orgullo; el 72,9% un centro docente importante; el 63,7% un símbolo de desarrollo; parte de la historia del municipio el 35,5%. Coinciden en valorar positivamente aspectos tales como el liderazgo de la directora tanto en el territorio por el prestigio ganado en sus instituciones como por su

La comunidad Latina de estudiantes de negocios excepcional capacidad de dirección. La profesionalidad con que sus recursos humanos emprenden cada acción que realizan, la superación constante y pertinente de todo el personal, así como las excepcionales cualidades humanas, la atención personalizada a cada una de las instalaciones en cuanto a temas puntuales como son la capacitación y desarrollo de sus recursos humanos; el trabajo comunitario que se realiza.

El 32,6% de los trabajadores del Polo apunta que la Escuela fue seleccionada en el año 2002, por cuarto año consecutivo vanguardia nacional del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Hotelería y el Turismo; el 22,7% que el Gobierno municipal de la Habana del Este solicita que la EHTPE sea sede para realizar el Forum de Ciencia y Técnica Municipal.

Al 98,4% de los trabajadores del Polo que cursaron acciones de capacitación en el último trimestre del año se les aplicó un *test* donde identifican los aspectos Positivos, Negativos e Interesantes presentes en los cursos (ver anexos 30 y 31). En el Gráfico 4 pueden ser observados los aspectos que se señalan como positivos.

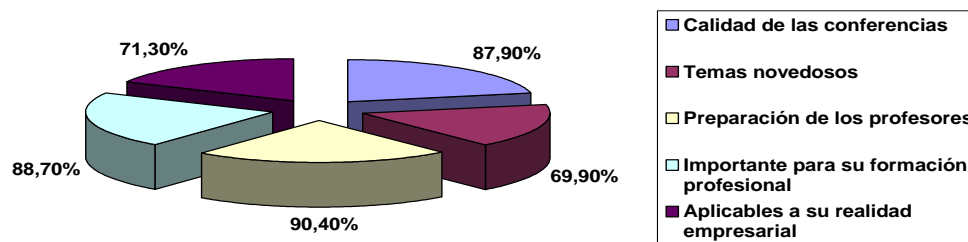


Gráfico 4 Aspectos positivos señalados por los cursistas referido a las acciones de capacitación recibidas en la Escuela de Hotelería y Turismo "Playas del Este".

La comunidad Latina de estudiantes de negocios Los Directores de las Escuelas Homólogas de la capital y los Delegados del Ministro en las provincia Ciudad de La Habana y Habana, así como FORMATUR Casa Matriz, coinciden en señalar el desarrollo que ha logrado la escuela a partir de su inclusión dentro del Sistema FORMATUR y más concretamente, a partir de que se cambia la dirección de la misma, lo que le ha permitido destacarse en la gestión y el volumen de trabajo a pesar de considerar sus limitaciones en aulas y convertirse en uno de los centros de capacitación del turismo que más capacita a nivel nacional; la respuesta puntual y pertinente a cada una de las instalaciones del Polo e incluso a otras, fuera del mismo que ya conocen su cartera de servicios; la disposición de sus recursos humanos para la autosuperación y preparación constante y para asumir todas las empresas que les sean asignadas; el liderazgo de la directora en la coordinación a nivel nacional del Contingente “Elpidio Sosa”.

Los directivos y profesores de otras Escuelas al calificar a la EHTPE utilizan los adjetivos siguientes: eficiencia (35,7% de alta eficiencia y 21,4% de eficiente), con futuro (60% con mucho futuro y 17,5% con futuro), necesaria (41,5% muy necesaria y 19,5% necesaria), desarrollo (43,9% desarrollada y 17,1% en desarrollo) e importante (61,9% muy importante y 19% importante). El 59,5% la considera una Escuela importante dentro del Sistema FORMATUR y un 21,4% la concibe como un fuerte competidor para su Escuela.

Se nota cómo el énfasis se hace en los criterios de importante y con futuro, aspectos que vuelven a aflorar cuando se realizan las entrevistas pues coinciden en afirmar que la evolución se hace palpable a partir de los siguientes aspectos: cambio de dirección en 1996, la elevación de la preparación y profesionalidad del claustro; dentro del Sistema FORMATUR descolla en cuanto a la implementación de la intranet; la imagen visual que muestra en estos últimos cinco años ha mejorado considerablemente en relación con precedentes a estos, tanto en la fachada como en el diseño interno.

Los directivos y profesores de otras Escuelas señalan que los cinco rasgos que caracterizan al profesor de la EHTPE: orgulloso de la labor que realiza (61%), creativo (53,7%), emprendedor (51,2%), colaborador (46,3%) y disciplinado y convicciones revolucionarias (31,7%).

Al explorarse este aspecto en entrevistas en profundidad coinciden en señalar los rasgos que caracterizan a los profesores de la escuela e incorporan la audacia, disposición, competencia profesional y la empatía, donde sobresale esta última como la cualidad que más distingue a nuestro claustro del resto de las Escuelas de Hotelería y Turismo de la Capital. Es de significar que no solo se valora positivamente al claustro por su preparación profesional, sino por estas características de su forma de relacionarse de manera tal que son ejemplo para los alumnos que forman en este sector de servicio.

La totalidad de la muestra coincide en plantear que la EHTPE debe enfocar su trabajo futuro en lograr mayor retroalimentación sobre el papel que juega la capacitación en la solución de los problemas del sector con las entidades que se vinculan; debe reanalizar sus verdaderas posibilidades a partir de las exigencias que tiene planteadas hoy en día; desarrollar más las acciones de capacitación a distancia, sobre todo las destinadas a directivos; lograr mayor vínculo Escuela- Empresa; proponer e implementar más productos informativos que aborden la actualidad de la hotelería y el turismo internacional, en el país, en el Polo y el trabajo diario de la Escuela; seguir trabajando en la superación de los recursos humanos en aras de elevar el nivel científico del claustro lo que tributará un mayor reconocimiento en el territorio y en el país; reconocen como un aspecto negativo que la EHTPE está ubicada en un Polo turístico descomercializado. Aspectos todos que plantean grandes retos a la EHTPE y que por ende la ayudarán en su posicionamiento en el territorio en el cual se encuentra enclavada.

Al analizar integralmente los resultados obtenidos en esta subcategoría, se infiere que la percepción que tienen los públicos de la EHTPE es positiva analizándose desde el papel fundamental que esta juega en el Polo donde se encuentra enclavada: formar y capacitar los recursos humanos para el turismo, ello ha sido avalado por los resultados obtenidos y reconocidos a partir del cambio de dirección: trabajo en equipo, sentido de pertenencia, profesionalidad de los recursos humanos, la calidad de la enseñanza; pero no podemos considerar la imagen como integral puesto que faltan las asesorías y consultorías, lo que disminuye la percepción en los públicos y, al mismo tiempo, lastra la categoría que tiene la Escuela de Hotelería y Turismo "Playas del Este".

Los trabajadores de otras EHT de la capital señalan, en primera opción, como fortalezas más significativas de la EHTPE o recursos relevantes de imagen, la preparación profesional del claustro de profesores (31%), sentido de pertenencia como valor compartido (23,8%). El resto de fortalezas hasta completar seis, fueron también puntuadas por los que respondieron el cuestionario: liderazgo y flexibilidad de la organización, vinculación con la comunidad, recursos materiales y financieros y, calidad y transparencia de los procesos de selección. Un 95,3% afirma que la imagen que ofrece la EHTPE está entre buena y muy buena. A pesar de que los dos rasgos más señalados fueron la preparación del claustro y el sentido de pertenencia se denota que ninguno de los mismos alcanza una puntuación que lo haga constituirse en un recurso relevante de imagen pero esto es así si se parte de un análisis cuantitativo, porque al analizarse cualitativamente los argumentos inducen a que se consideren como tales.

Los Directores de las Escuelas Homólogas de la Capital, FORMATUR Casa Matriz, y los Delegados del Ministro en las provincia Ciudad de La Habana y Habana, trabajadores del Polo y profesores, coinciden en reconocer como recursos relevantes de imagen los antes expresados y específicamente en cuanto a la preparación profesional del claustro de profesores, señalan que es una fortaleza de la EHTPE que se hace palpable en la participación de profesores en los grupos *ad hoc* que se crean a nivel de Casa Matriz; excelente dominio pedagógico; la capacidad creadora en todas las actividades; la participación en tareas priorizadas de la Revolución, como es el caso de la Municipalización de la Universidad, lo que ha venido a favorecer en el desarrollo de estos al adquirir categorías docentes universitarias y en el desarrollo y reconocimiento de nuestro claustro dentro y fuera del municipio, entre otros.

En cuanto al liderazgo y flexibilidad de la organización reconocen la labor de la EHTPE a nivel de Sistema, en el trabajo con la comunidad, el ejemplo, la consagración y el excelente trabajo de la Directora como Coordinadora Nacional del Contingente "Elpidio Sosa".

La comunidad Latina de estudiantes de negocios En torno al sentido de pertenencia señalan el clima familiar que se respira tanto al llegar a la EHTPE como en cada acción o equipo de trabajo en los que hay presencia de sus trabajadores; la disposición y entrega con que se enfrentan todas las tareas asignadas a la Escuela; la búsqueda colectiva de soluciones a problemas; el afán constante de superación en pos de ganar en prestigio e imagen como colectivo laboral.

La vinculación con la comunidad es altamente valorada por los entrevistados señalando las relaciones de trabajo que han estado presente en los vínculos de la EHTPE con la escuela primaria y con la secundaria básica de la localidad, la mayoría referidos a trabajos relacionados con el medio ambiente, dada las características del entorno donde se encuentra ubicada la Escuela, aunque no dejan de sobresalir los trabajos y premios recibidos de conjunto con el círculo de interés de regiduría de pisos; la vinculación de los trabajos finales de los cursos a situaciones pertinentes del Polo; el trabajo con el museo de Guanabo; la participación en todas las tareas que convoca el Consejo Popular y el diagnóstico de los recursos y estado del Polo del Este de La Habana, trabajo efectuado por un equipo de la EHTPE.

Los recursos materiales y financieros es un aspecto que recibió sus mejores puntuaciones en el sexto lugar con 38,1%. Al ser explorado en las entrevistas y grupos focales se señala como argumento a este porcentaje, que la EHTPE no dispone de la cantidad de aulas para dar respuesta a la totalidad de los cursos que demandan las instalaciones, ni óptimas condiciones en las mismas, la carencia de laboratorios especializados, así como el laboratorio de informática con limitada capacidad. FORMATUR Casa Matriz reconoce que no se ha podido dar todo lo que necesita la Escuela pues los presupuestos son muy reducidos.

La calidad y transparencia de los procesos de selección, es una fortaleza altamente reconocida por FORMATUR Casa Matriz, los Directores de las Escuelas Homólogas de la Capital y los Delegados del Ministro en las provincia Ciudad de La Habana y Habana, y las organizaciones políticas y de masas del territorio del Este de La Habana quienes afirman que la Escuela es ejemplo dentro del Sistema en el tratamiento de todos los procesos de selección que transcurren en esta, del seguimiento por parte de todas las estructuras y de la

La comunidad Latina de estudiantes de negocios siempre presencia de las organizaciones políticas y de masas en los mismos a lo largo de todo el proceso recepción, entrevista, verificación y selección de cada caso individual en el territorio.

Los argumentos expuestos anteriormente conducen a considerar que cinco de las seis fortalezas de la EHTPE son concebidas como recursos relevantes de imagen, exceptuándose los recursos materiales y financieros, aspecto en el cual la Escuela no puede incidir directamente pues depende del presupuesto asignado por la Casa Matriz.

Ni en las estrategias 2000-2003 y 2003-2006 del Ministerio del Turismo, ni en las de FORMATUR aparece referido ningún objetivo estratégico dirigido a la comunicación y la imagen corporativa. La estrategia de la EHTPE tributa a los lineamientos de FORMATUR Casa Matriz por lo que no aparece referido ningún objetivo de comunicación e imagen en las estrategias 2000-2003 y 2003-2006 de la EHTPE, lo que denota la inexistencia de un claro diseño de la imagen intencional. No obstante, los directivos de la Escuela tienen claridad en los rasgos que desearían le caracterizaran: seriedad, flexibilidad, responsabilidad, profesionalidad, con procesos de selección transparentes, rápida, con un colectivo humano, revolucionario y consagrado, enfocada al cliente.

Es de señalar que en la EHTPE no existe una normación de la identidad corporativa y no están determinadas las políticas, objetivos y estrategias de comunicación. Sí existe la referencia en el equipo de dirección de que en el año 1999 se iniciaron trabajos en el sentido de normar la identidad corporativa por alumnos del Instituto Superior de Diseño Industrial (ISDI), trabajo que se ha tratado de rescatar pero no se posee en los fondos bibliográficos del ISDI ni en la EHTPE, es por ello que no podemos decir que existe, pues ni siquiera ha sido aprobado por el Consejo de Dirección de la EHTPE y tampoco se ha implementado en el trabajo de la Escuela.

Es de significar que todos los segmentos estudiados con los cuales la Escuela mantiene un vínculo de trabajo coinciden en plantear que la misma sobresale en el empeño y seriedad con que sus trabajadores hacen suya cada tarea asignada, la disposición a cooperar en

La comunidad Latina de estudiantes de negocios todas las empresas que le sean convocadas, las excelentes relaciones de trabajo del colectivo laboral así como el trato a cada uno de los clientes, aspectos estos que han venido a posicionar a la EHTPE como una de las Escuelas principales del Sistema FORMATUR, y que están en correspondencia con los rasgos de imagen deseados por los directivos de la Escuela.

Ahora comenzaremos el análisis de la segunda categoría, es decir, la gestión de la comunicación, donde se obtiene que en la EHTPE no existe en plantilla el Director de Comunicación, ni siquiera un cargo que dentro de su perfil deba atender lo referido a la política de comunicación con su entorno. (ver anexo 8). Los ítems referidos a los principios de gestión resultan imposibles de evaluar pues no están implementados, es decir, la EHTPE no posee una Dirección de Comunicación, no existe una planificación de la comunicación, no está concebido dentro de sus objetivos. Todo ello denota que no existe una planificación de la misma y, por ende, las acciones que se realizan, aunque resulten efectivas en su momento, no han sido previstas sino que son resultante de reacciones del y hacia el entorno. No existen actividades encaminadas a lograr la racionalización de las operaciones que se pretenden realizar con el fin de obtener un propósito determinado de comunicación; y a pesar de ejecutarse acciones comunicativas para afectar a los públicos de la EHTPE ello no implica la ejecución propositiva de una serie de actividades predeterminadas para llegar a afectar a los receptores en función de consolidar o mejorar la imagen que estos tengan.

La comunicación de la EHTPE con sus públicos externos es de carácter informativa a través de emails, cartas y teléfono a las instalaciones referidas, principalmente, a la planificación de acciones de capacitación para sus recursos humanos.

La comunicación de la EHTPE hacia el exterior es contingencial, con tendencia a la reacción, es decir, se recibe un mensaje y se responde al mismo o, en otros casos se emite el mensaje y se le da seguimiento para retroalimentarnos de este; la mayoría de las informaciones son referidas a los cursos de la Escuela, por lo que resulta insuficiente el uso de las tecnologías informáticas (correo electrónico) en función de la comunicación, se carece del manejo del control de la imagen a través de una práctica comunicativa integral y programada. Al

La comunidad Latina de estudiantes de negocios explorarse sobre la información que reciben de la Escuela, los profesores de otras Escuelas señalan en un 36,4% que la información que recibe acerca del desenvolvimiento de la EHTPE es a través de los informes, reuniones con la Directora, el 31,8% señala que a través de visitas efectuadas a la EHTPE y por los profesores de la EHTPE.

Por su parte, los trabajadores del Polo refieren en un 73,6% que la información la reciben por la vía de los Jefes de Recursos Humanos; un 56% por gestiones personales con la Escuela como son llamadas telefónicas y por relaciones con los profesores y el 42,5% plantean que es al utilizar el programa de cursos impresos de la Escuela. En las sesiones grupales señalan que la información que reciben de la escuela se circunscribe a los cursos y a las temáticas que refieren los boletines e informaciones que reciben del Centro de Información y Documentación.

Un 57,7% de Islazul División Este, señala como vías para la obtención de la información a los jefes de recursos humanos, un 19,3% la información que recibe de la Escuela, un 19% señala otras vías y el 4% no respondió. Estos resultados se corresponden con un fortalecimiento del trabajo que la Escuela ha desarrollado con los jefes de recursos humanos de Islazul y al propio tiempo denotan la insuficiente información y aclaraciones de capacitación que la Escuela hace con el público.

Los trabajadores de las instalaciones plantean que sólo conocen de los cursos de la EHTPE por los canales establecidos, principalmente los Jefes de Recursos Humanos y por otras vías; pero que la información referida a lo que sucede todos los días no llega casi ninguna y cuando la obtienen es a través de personas conocidas de la Escuela.

La comunidad coincide en señalar que saben muy poco de la EHTPE incluso estando ubicada en su entorno geográfico, plantean conocer solamente algunos servicios como las pruebas de suficiencia de idioma inglés y las de informática lo que demuestra la falta de comunicación en la Escuela hacia el exterior.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios FORMATUR Casa Matriz, los Directores de las Escuelas Homólogas de la capital y los Delegados del Ministro en las provincia Ciudad de La Habana y Habana y las organizaciones políticas y de masas del territorio del Este de La Habana apuntan que no existe una comunicación fluida, constante y puntual acerca de qué se hace en la Escuela, solo se sabe lo que se solicita por informes, lo que se expone en balances y los temas referidos a eventos pues se reciben cartas de invitación para implicados en las temáticas del mismo. Señalan que se debe trabajar más en pos de comunicar el accionar cotidiano de la EHTPE en el territorio, aspecto este manifiesto también en el resto de las EHT pertenecientes al Sistema FORMATUR. Con respecto a la información que reciben, señalan además, que esta no es sistemática, se circunscribe únicamente al boletín del Centro de Información y Documentación y plantean que no refiere información de la Escuela; cuando se recibe información sobre acontecimientos de la EHTPE esta llega por medio de la comunicación cara a cara, relaciones personales, telefónica, emails así como en las reuniones de FORMATUR.

Los resultados obtenidos en este ítem son consecuencia de la inexistencia de un sistema de gestión de comunicación externa en la EHTPE, las acciones de comunicación que ejecuta son en su mayoría de tipo contingencial; las informaciones, generalmente, son relativas a acciones de capacitación, es decir, a los cursos que se imparten en la EHTPE; las que han sido a través de los medios de comunicación solo han sido vinculadas con los eventos que se han celebrado en la Escuela; por tanto, la Escuela carece del manejo del control de la imagen por medio de una práctica comunicativa integral y programada.

Los trabajadores del Polo, en sesiones grupales, coinciden en plantear que la cantidad de información que reciben es insuficiente en lo que respecta a la capacitación cuando esta transita por los canales correspondientes, afirmando que conocen más de los cursos cuando llaman directamente a la Escuela y se informan al respecto. Al investigar en torno a la información que reciben acerca del acontecer de la EHTPE expresan que esta es nula, es decir, no reciben nada que le informe de qué está haciendo la EHTPE o qué va a hacer.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
La comunidad, en entrevistas, plantea que no posee ninguna información de la Escuela; refieren que lo que conocen es a través de canales informales, como son: trabajadores, vecinos y otros. No obstante, al explorarse sobre noticias que hayan leído o escuchado acerca de la EHTPE, el 23,9% señala que ha leído en prensa escrita; por medio de la radio el 12,7% infiere que también ha escuchado informaciones referidas a la Escuela y por medio de la prensa televisiva el 18,3% plantea haber visto noticias referidas a la Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este”. Las informaciones casi siempre referidas a eventos.

Islazul Playas del Este señalan en un 82,9 % que la información que poseen de los cursos que brinda la Escuela oscila en las categorías de abundante y bastante, manifestándose un crecimiento del 39,6% en relación con el estudio realizado en julio del 2001 en el que existía predominio de las respuestas negativas sobre las positivas (56,7%). Nótese como esto por una parte se refiere al segmento de mayor tratamiento por constituir el más representado y cercano al Polo.

FORMATUR Casa Matriz, los Directores de las Escuelas Homólogas de la capital y los Delegados del Ministro en las provincia Ciudad de La Habana y Habana refieren conocer las actividades puntuales que se desarrollan en la Escuela durante el año a través de los informes de balances, por medio de las inspecciones que se realizan, por comunicación personal con la Directora. Señalan como negativa que no exista un boletín de comunicación externa, aspecto este que se ha señalado a todo el Sistema de Formación Profesional para el Turismo.

Las organizaciones políticas y de masas del territorio del Este de La Habana, en entrevista, coinciden en señalar que tienen información de la EHTPE; pero que esta es muy puntual, la reciben con cierta periodicidad siempre que solicitan algún informe al respecto, en visitas de trabajo a la Escuela o cuando son invitados a participar en el Balance Anual de Trabajo de la Escuela. Apuntan que a nivel municipal se sabe que es una Escuela que trabaja bien, que es ejemplo y siempre apoyan sus argumentos en su trabajo en la Sociedad Cultural “José Martí”.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios No está diseñado ni implementado un sistema que permita medir la frecuencia y la eficacia de la retroalimentación con el público externo. No obstante, al hacerse esta de forma espontánea, puede catalogarse como tendencia “puntual”, es decir, se solicita información y se envía en ambas direcciones que pueden ser desde FORMATUR Casa Matriz –Escuela; Escuela–Instalaciones; etc., al utilizar el correo electrónico fundamentalmente. De manera aislada se observa que existen informaciones a enviar con una periodicidad o frecuencia semanal, quincenal y/o trimestral, tal es el caso de los informes que se tienen que enviar de la EHTPE a FORMATUR Casa Matriz con el resultado del estado de la Escuela de la Baja Turística y otro tipo de informaciones que tributan al cumplimiento de la estrategia donde están implicadas el resto de las Escuelas homólogas del país, como es el caso de la labor realizada por los alumnos en el Contingente Elpidio Sosa. Existe predominio del canal personal directo aunque no se menosprecia la utilización del mediático indirecto.

A pesar de existir conciencia en el equipo de dirección de la EHTPE de la comunicación organizacional externa no se ha valorado su importancia pues se carece de objetivos institucionales estratégicos, aunque sí se reconoce que es a través de ella que la institución entra en contacto con su medio ambiente y obtiene los insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones, pues los transforma en productos de naturaleza comunicativa y los devuelve al medio ambiente para lograr la coordinación de los objetivos de la institución con los de sus públicos externos. Habrá que proponerse la reevaluación de la estrategia de la EHTPE y la inclusión de un objetivo que haga referencia a la comunicación.

Finalmente se puede resumir que la imagen que tiene los públicos externos de la Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este” es predominantemente positiva pues se reconoce la calidad de los recursos humanos, la respuesta a las acciones de capacitación que demanda el Polo y la profesionalidad; aunque no se ve como una Escuela donde, además de formar y capacitar los recursos humanos para el turismo, se realizan otros estudios; ello sucede debido a la inexistencia de una adecuada gestión de comunicación corporativa por parte de la EHTPE pues no se planifica la comunicación en busca de la racionalización de las operaciones que se pretendan llevar a cabo con los públicos con el fin de obtener un propósito determinado de comunicación, lo que conllevaría a la ejecución propositiva de una

La comunidad Latina de estudiantes de negocios serie de actividades predeterminadas para llegar a afectar a todos los públicos con la finalidad de consolidar la imagen que se ha logrado o potenciar los aspectos que se deseen alcanzar. Por todo lo antes expuesto, se puede afirmar que se cumple la premisa propuesta en este trabajo.

V. Conclusiones

La imagen de la EHTPE que existen en el público externo se en corresponde con la mayoría de los rasgos que se derivan de la misión de la Escuela. Existe un acercamiento en la percepción del público externo a su imagen deseada, así como a los recursos relevantes de imagen, aunque continúa presente la concepción de Escuela como centro de capacitación

La comunidad Latina de estudiantes de negocios donde se imparten cursos con todos los requerimientos profesionales y no es del total conocimiento de los públicos el resto de los servicios que se ofertan. Esto incide en la falta de integralidad de la imagen percibida por los públicos externos, pues no se identifica en la categoría que ostenta: Centro de Formación Completa, todo ello debido a la falta de una adecuada gestión de comunicación.

La EHTPE no tiene normada la identidad corporativa, no aparecen determinadas las políticas, objetivos y estrategias de comunicación: no tiene concebida la figura del encargado de comunicación, de ahí que las acciones de comunicación estén focalizadas en su mayoría en los aspectos referidos a la capacitación, y no al diseño y ejecución de acciones con el objetivo definido y explícito de consolidar o mejorar la imagen en sus públicos.

La inexistencia de un sistema de gestión de comunicación en la EHTPE se evidencia en la no planificación y control de la imagen a través de una práctica comunicativa integral y programada que permita diseñar un sistema de comunicación institucional, teniendo en cuenta el principio de la interdependencia sistémica entre los diversos subsistemas de la organización y la influencia en estos de la comunicación como vector transversal. Se hace necesario el diseño de una política de comunicación de relación con los mismos a todos los niveles, orientados a la proyección de la imagen deseada.

Resultan insuficientes los canales de comunicación utilizados por los jefes de Recursos Humanos de las instalaciones del Este de La Habana para divulgar la cartera de servicios de la EHTPE.

VI. Recomendaciones

Que la Dirección de la EHTPE junto a la Subdirección Docente potencie la búsqueda de otras opciones de comunicación con los jefes de recursos humanos de las instalaciones para que la oferta de cursos y otros servicios de la EHTPE lleguen a todos los trabajadores y que sean tenidos en cuenta en la conformación del plan de capacitación individual de cada uno de los

Los documentos que buscas están en <http://www.gestiopolis.com/>

La comunidad Latina de estudiantes de negocios trabajadores de la instalación, todo lo cual tributará a consolidar una mejor alianza de trabajo Escuela- Empresa.

Que la Dirección de la Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este” proponga, previa consulta con FORMATUR Casa Matriz, se valore por parte del grupo ad hoc encargado de la planificación estratégica, la inclusión de un objetivo referido a comunicación e imagen.

Que en el Consejo de Dirección de la EHTPE se analice elevar la propuesta de la figura del comunicador para su inclusión en el organigrama de la Escuela.

Que en el Consejo de Dirección de la EHTPE se proponga y valore la necesidad de crear un grupo ad hoc para elaborar la estrategia de comunicación de la Escuela.

Que en el Consejo de Dirección de la EHTPE se apruebe programar contactos periódicos con las instalaciones hoteleras y extrahoteleras radicadas en el Polo que le permitan sondear el estado de opinión que existe de la EHTPE.

Que la Subdirección de Investigación y Desarrollo de la EHTPE identifique otras vías de comunicación con las instalaciones del Polo Playas del Este, que potencien los servicios de consultorías y asesorías que oferta la Escuela.

VII. Bibliografía

1. Alonso, Ma. Margarita y Saladrigas, Hilda (2002). Notas en torno a la comunicación en los nuevos escenarios. En: Espacio (7): 37-39, ene.-abr. (cu).
2. Alonso, Ma. Margarita. Guía del curso para trabajadores: teoría e investigación en comunicación. En formato electrónico.
3. Alonso Segoviano, José María de (2000). ¿Cuándo hay que cambiar la identidad corporativa?. En: MK Marketing+Ventas (170): 50-52, jun., (es).

4. Alvarez Durán, Yamel (2001). Auditoría de imagen y metodología : una relación necesaria. En: Espacio (5): 32-33, may.-ago., (cu).
5. _____(2000). Imagen corporativa : teoría y práctica desde un enfoque psicológico. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales.
6. Alvarez, Tomás y Caballero, Mercedes (1997). Vendedores de imagen : los retos de lo nuevos gabinetes de comunicación. Barcelona, Paidós.
7. Andrade, Horacio (1991). Hacia una definición de la comunicación organizacional. En: Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones, México, Editorial Trillas.
8. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (1998). Bases generales del perfeccionamiento empresarial. En: Opciones: 15 de noviembre.
9. Bartoli A (1992). Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada. Ediciones Paidós Ibérica, España.
10. Barreiro, Luis (2002) (notas de clases).
11. Barreto Fuejo, Beatriz (2000). La comunicación interna : de la preocupación a la acción. En: Capital Humano (137): 56-58, oct., (es).
12. Benítez, Marlene (2003). Auditoría de Imagen del Restaurante Don Cangrejo. Tesis en opción al grado de Master en Ciencias de la Comunicación.
13. Beth, Hanno y Harry Pross (1989). Introducción a la Ciencia de la Comunicación. Editorial Pablo de la Torriente, La Habana.
14. Calviño, Manuel (1999). Psicología y marketing : contribuciones al posicionamiento de la psicología. La Habana, Editora Política.
15. Camaleón Simón, Ma. Cristina (1998). La Reingeniería humana como elemento dinamizador de la comunicación interna. En: Capital Humano (109): 44-56, mar., (es).
16. Cantó, Carles y Gonzalo, Augusto (2002). ¿El cliente de una organización o los clientes de una organización? : un enfoque integral. En: Alta Dirección (221): 71-78, (es).
17. Carazo Muriel, José Antonio (2004). Manuel Campo Vidal : “la eficacia de la comunicación está en saber administrarla y dirigirla al receptor adecuado”. En: Capital Humano (181): 115-118, oct., (es).

18. Cardona, José María y Cardona Patau, Sergio (2003). Los Ocho hábitos clave para el desarrollo de Directivos. En: Capital Humano (165): 72-79, abr., (es).
19. Castro, Bernardo (2002). Temas emergentes y desafíos de la comunicación en la sociedad de la información. En: Estudios de periodismo (7). (Fotocopia).
20. Ciamberlani, Lilia y Steimberg, Lorena (1999). Comunicación para la transparencia : manual de gestión empresarial. Buenos Aires, Ediciones Granica S.A.
21. Claver Cortés, Enrique y otros (2002). Delimitación y mejoras de la comunicación en la cultura empresarial. En: Alta Dirección (222): 36-42, mar.-abr., (es).
22. Codina Jiménez, Alexis (2001). Comunicaciones interpersonales efectivas en el trabajo directivo. En: Espacio (6): 46-48, sept.-dic.
23. _____ (2000) Las Habilidades interpersonales en la gerencia moderna. Apuntes (4): suplemento, abr., may., jun. La Habana, Ediciones Balcón, EAEHT.
24. _____ (2004). Temas de dirección. La Habana, Ediciones Balcón, 2 t.
25. Claver Cortés, Enrique; Llopis Taverner, Juan y Gascó Gascó, José Luis (2002). Delimitación y mejoras de la comunicación en la cultura empresarial. En: Alta Dirección (222): 120-125, mar-abr., (es).
26. Collantes, Jorge J (2000). Análisis de la comunicación humana y las relaciones interpersonales en la empresa turística. En: Excelencias de la Formación, suplemento especial de Excelencias Turísticas del Caribe (3): (es).
27. Costa, Joan (1999). La Comunicación en acción. Barcelona, Ed. Paidós.
28. Costa, Joan (2001). Imagen corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires, La Crujía Ediciones.
29. Covey, Stephen R (1997). Los Siete hábitos de la gente altamente efectiva. Barcelona, Ed. Paidós.
30. D´Aprix, Roger (1986). La Comunicación : clave de la productividad. México, Editorial Limusa.
31. Eco, Humberto y Freire, Paolo. En: Guía del curso para trabajadores. Teoría de la comunicación. Margarita Alonso. (formato electrónico), /s.a/.
32. Escuela de Hotelería y Turismo Playas del Este (2003). Planeación estratégica EHTPE.

33. Fernandez, C (1999). La Comunicación en las Organizaciones. México, Editorial Trillas.
34. Fernández González, Ana M (2001). La competencia comunicativa como factor de eficiencia profesional del educador. En: Boletín Dimensión, CUJAE, (cu).
35. Fernández Gonzáles, Ana M; Durán, A. y Alvarez, M. I (1995). Comunicación educativa. La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
36. Fischer, Gustave Nicolás (1990). Psicología Social : conceptos fundamentales. Madrid, Editorial Narcea, S.A.
37. FORMATUR (2003). Planeación estratégica.
38. FORMATUR : retos del nuevo milenio (2000). En: Hosteltur (81): 92-93, nov., (es).
39. FORMATUR : reseña histórica (/s.a./ (fotocopia, /s.l./, /s.n./).
40. Fuentes Fuentes, María del Mar y Albacete Sáez, Carlos A (2002). La Gestión participativa : un análisis de sus fundamentos, alternativas y resultados. En: Alta Dirección (223): 29-36, may.-jun. (es).
41. Galindo Cáceres, Luis Jesús (1998). Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación. México, Addison Wesley Longman.
42. García Cecilia, María Luisa y Marín Pérez, Aleida (2000). Diagnóstico de comunicación interna en la Escuela de Hotelería y Turismo "Playas del Este". Tesis de Diplomado, EHTPE.
43. Garillete Álvarez, Javier (2001). Intranet y comunicación interna. En: Capital Humano (148): 18-19, oct.
44. Gascó, Milagros y Rabassa, Noemí (1999). Marketing interno mix: análisis de la variable de comunicación interna. En: Capital Humano (122): 40-46, may., (es).
45. Goldhaber, Gerald M (2000). Comunicación organizacional. La Habana, Ed. Pablo de la Torriente.
46. Gómez Fernández, Miriam (2001). Nuevos enfoques para la comunicación en el complejo turístico Tarará. Tesis en opción al grado científico de Master. La Habana, Universidad de La Habana, Facultad de Psicología.
47. González, Ghaddra (1990). Imagen, diseño y comunicación corporativa. La Habana, Editorial Pablo de la Torriente.

48. González, Rey (1999). Comunicación, personalidad y desarrollo. La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
49. Gutiérrez Valero, Celia (2000). Diferencias culturales en el prototipo de liderazgo organizacional. En: Capital Humano (133): 32-36, may., (es).
50. Gutiérrez Rivera, Aldo (2002). Apuntes para una terminología de la comunicación de uso en Cuba. En: Espacio (7): 40, ene.-abr., (cu).
51. Hernández Corujo, Manuel (1998). Identidad e imagen en el público interno de la Escuela de Hotelería y Turismo "Playas del Este". Trabajo de investigación, La Habana, EHTPE.
52. Herrera García, Belkys y Negrín Colina, Luis Alberto (2001). La Escuela de Hotelería y Turismo Playas del Este desde la opinión de Islazul. Tesis de Diplomado, La Habana, EHTPE.
53. Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (1994). Metodología de la investigación. México, McGraw Hill.
54. Ind, Nicholas (1992). La Imagen corporativa. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
55. _____. La Imagen corporativa : estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces. Nicholas Ind. Madrid: Ed. Díaz de santos S.A.
56. INFROPRESS/"Capital Humano" (2000). La comunicación interna gana terreno en la empresa. En: MK Marketing+Ventas (153): 38-40, dic., (es).
57. Jurado Salván, Enrique (2003). De la empresa autista al liderazgo comunicativo. En: Capital Humano (172): p. 68-76, dic., (es).
58. Konntz y Wehrich (1996). Administración una perspectiva global. México, McGraw Hill.
59. Las convergencias de la comunicación : problemas y perspectivas investigadoras (2001). Madrid, Fundación General de la Universidad Complutense.
60. Los Espacios para la comunicación en al año 2000 (2001). Madrid, Fundación General de la Universidad Complutense.
61. Lucas Martín, Antonio (1997). La Comunicación en las empresas y en las organizaciones. Barcelona, Colección Bosch Comunicación.
62. Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik, Abraham (1988). Comunicación organizacional práctica : manual gerencial. México, Editorial Trillas.

63. Martín, Juani. El Nuevo rol de la comunicación. En: MK Marketing+Ventas (155): 48-52, feb., 2001, (es).
64. _____ (2001). La comunicación interna impulsa la innovación empresarial. En: MK, Marketing+Ventas (164): 46-49, dic., (es).
65. Martín Serrano, Manuel (1991). Teoría de la comunicación : espistemología y análisis de la referencia. México, UNAM.
66. Masarrazza, Miguel (1994). Marketing y calidad total : imagen de calidad y comunicación. Madrid, Editorial Gestión 2000.
67. Medina Elizondo, Manuel (1998). Sabiduría empresarial para el tercer milenio. México, Editorial Diana.
68. Ministerio de Economía y Planificación (1995). Resolución 115, 19 de septiembre.
69. Ministerio de Turismo (2003 y 2004-2006). Planeación estratégica.
70. Ministerio de Economía y Planificación (1995). Resolución No. 2.
71. Ministerio de Economía y Planificación (1995). Resolución No. 115.
72. Ministerio de Turismo (2001). Resolución No. 23.
73. Moreira González, José (1994). Análisis de imágenes: un enfoque complementario. En Pinto Molina, M^a et al.- Catalogación de documentos: teoría y práctica. Madrid, Ed. Síntesis.
74. Muriel, Ma. Luisa y Rota, Gilda (1980). Comunicación institucional : enfoque social de relaciones humanas. Quito, Editora Andina.
75. Ortega, José Antonio (2000). La Gestión del cambio organizativo : innovación, aprendizaje y cultura. En: Capital Humano (134): 34-46, jun., (es).
76. Pastor Albaladejo, Gema (2002). La Comunicación interna : ¿una asignatura pendiente en nuestras administraciones públicas?. En: Capital Humano (153): 76-78, mar., (es).
77. Pérez Betancourt, Armando y Díaz Llorca (1999). Carlos. Lo que todo empresario cubano debe conocer : los caminos al perfeccionamiento. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales.
78. Pérez Cruz, María del Carmen (2003). Planeación estratégica de la Escuela de Hotelería y Turismo Playas del Este. Tesis en opción al grado de Master en Dirección de Empresas.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

79. Pérez Giannopoulos, Tama (2003). ¿Qué tipo de intranet necesita mi organización?. En: Capital Humano (163): 96-97, feb., (es).
80. Pérez Socarrás, Alberto (2003). El mundo empresarial de hoy : marketing y comunicación, pilares básicos de la competitividad. En: Apuntes (8): 47-50, ene-jun., (cu).
81. Perelló Cabrera, José Luis (2001). Comunicología del turismo: comunicación e información en el turismo, comunicología y semiótica. La Habana, Publicitur S.A.
82. Prada, Pedro (2002). La Imagen Cuba como reflejo del país. En: Espacio (7): 50-52, ene.-abr., (cu).
83. Ramírez, Txema (1995). Gabinetes de comunicación : funciones, disfunciones y incidencias. Barcelona, Bosch Casa Editorial S.A.
84. Redding y Sanborn, citados en: Goldhaber, Gerald (2000). Comunicación organizacional. La Habana, Editorial Pablo de la Torriente.
85. Renero, Manuel A (1994). Comunícate, ¿puedes?. México, Editorial Limusa.
86. Reyes, Maribel (2001). Las Pymes también se comunican (artículo extractado de un apartado de uno de los capítulos del libro "La gestión de la comunicación en las pymes españolas" de Justo Villafañe), (161): 6-12, sept., (es).
87. Robertson, Arthur (1994). Saber escuchar : guía para tener éxito en los negocios. Madrid, Editorial Irwin.
88. Rodríguez de San Miguel, Horacio Andrade. Hacia una definición de la comunicación organizacional. Citado por: Trelles Rodríguez, Irene (2001). Comunicación organizacional : selección de lecturas. La Habana, Ed. Félix Varela.
89. Rodríguez del Bosque, Ignacio (1995). La comunicación de la imagen de la empresa. En: Revista Alta Dirección. 81: 79-95, (es).
90. Sáenz Blanco, María Teresa (1998). Banco Bilbao Vizcaya : la comunicación interna como herramienta para implementar la política de calidad total. En: Capital Humano (113): 38-46, jul-ago., (es).
91. _____ (2002). Elsamex : el valor empresarial de una cultura humanista. En: Capital Humano (156): 40-44, jun., (es).
92. _____ (2003). Teletech : la comunicación interna como parte del plan de negocio. En: Capital Humano (172): 32-38, dic., (es).

93. Saladrigas, Hilda (compiladora) (2001). Selección de lecturas "Introducción a la teoría y la investigación en comunicación". Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación.
94. Sanchis, José Luis (2001). La Estrategia del rumor. En: MK Marketing + Ventas (161): 14-15, sept., (es).
95. _____ (2002). Liderazgo y comunicación. En: MK Marketing + Ventas (168): 53-54, abr. (es).
96. Santana, Andrés Isaac (2001). De la imagen y otros demonios. En: Espacio (5): 34-40, may.-ago., (cu).
97. Santana Pérez, Jorge (2002). ¿Identidad visual versus identidad organizacional?. En: Espacio (8): 46-48, may-ago, (cu).
98. Schein, Edgar (1995). La Cultura empresarial y el liderazgo : una visión dinámica. La Habana, /s.l./.
99. Scheinsohn, Daniel (1997). Más allá de la imagen corporativa. Buenos Aires, Ediciones Macchi.
100. Sebastián Fernández, Carmen (1998). Principios generales de la comunicación en las organizaciones. En: Capital Humano (110): 44-47, abr., (es).
101. Strategor : estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa (1995). Barcelona, Biblio-empresa.
102. Tamayo Tamayo, Mario (1997). El Proceso de la investigación científica. México, Editorial Limusa.
103. Tejeda del Prado, Lecsya (2001). Identidad, imagen y comunicación. En: Espacio (6): 59-60, sept.-dic., (cu).
104. Tejeda Palacios, Luis (1987). Gestión de la imagen corporativa : creación y transmisión de la identidad de la empresa. Bogotá, Ed. Norma.
105. Trelles Rodríguez, Irene (2000). Comunicación organizacional : la importancia de su aplicación en Cuba. En: Espacio (3): 25-28, (cu).
106. _____ (compiladora) (2001). Comunicación organizacional : selección de lecturas. La Habana, Editorial Félix Varela.
107. _____ (2001). Comunicación y cultura organizacional : entramados e interrelaciones. En: Espacio (5): may-ago., p. 38-40.

108. _____ (2002). Imagen y gestión de comunicación en el Central “Héctor Molina” : estudio de caso. (Tesis en opción al grado de Master en Ciencias de la Comunicación, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana).
109. _____ (2003) Tesis de Irene Doctorado.
110. Turismo en Cuba : realidades y perspectivas (2000). En: Mundo turístico, may., (cu).
111. Uris, Javier (2003). Comunicación interna y creación de valor : cuatro niveles de comunicación interna y su repercusión en la creación de valor de la empresa. En: Capital Humano (164): 16-17, mar., (es).
112. _____ (2003). Comunicación interna y creación de valor : la construcción de la empresa mental. En: Capital Humano (165): 18-19, abr., (es).
113. _____ (2003). Comunicación interna y creación de valor: premisas para una comunicación interna creadora de valor. En Capital Humano (163): 20-21, feb., (es).
114. Urrutia Torres, Lourdes de y González Olredo, Graciela (2003). Metodología de la investigación social I. Selección de lecturas. La Habana, Editorial Félix Varela.
115. Valdés Calabuig, Joseph A (/s.a./). Comunicación y negociación. Alicante, Universidad de Alicante.
116. Van Riel, Cees B. M (1994). Comunicación corporativa. Madrid, Prentice Hall.
117. Vilanova, Nuria y Carazo, José Antonio (1999). Comunicación empresarial : la comunicación interna, una cuestión estratégica. En: MK Marketing + Ventas (139): 58-62, sept., (es).
118. Wolf, Mauro (/s.a./). La Investigación de la comunicación de masas. Barcelona, Ed. Paidós.
119. Zacharis, John C (1993). Comunicación oral : un enfoque racional. México, Editorial Limusa.
120. Zapico Aldeano, Luis Miguel (2003). Introducción de la matemática borrosa en la elaboración de perfiles de imagen. En: Alta Dirección (230): 89-100, (es).

Sitios Web consultados:

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

121. 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>
122. Cardoso Milanés, Heriberto. Importancia de la cultura organizacional.
<http://www.monografias.com/trabajos14/cult-organizac/cult-organizac.shtml>.
123. Caruso, Melina. Imagen corporativa por Joan Costa.
<http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativares.htm>
124. 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>
125. Cortés Pinto, Cristian Enrique. Teoría de las representaciones sociales.
<http://www.monografias.com/trabajos10/repso/repso.shtml>
126. Costa, Joan. Comunicación : ¿qué es comunicación?.
<http://www.terra.es/personal3/jcostass/cdi1.html>
127. Crovi Druetta, Delia. Sociedad de la información : desafíos para el campo de conocimientos de la comunicación. Revista Mexicana de Comunicación, sep-oct., 2003.
<http://www.mexicanadecomunicacion.com.mx>
128. Diez Gutiérrez, Enrique J. La cultura corporativa.
<http://www.bibliotecas.while.cl/docushare/dscgl/ds.py/get/file.1566>.
129. Escobar Fernández, Jorge. La comunicación corporativa.
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/comucorp.htm>
130. Esquivel, María del Carmen. Comunicación organizacional.
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/59/comorg.htm>.
131. Fuenmayor, Katiuska. La Comunicación organizacional rumbo al liderazgo.
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/corglid.htm>.
132. Iglesias Huerta, Elizabeth. Cultura e imagen organizacional.
<http://www.monografias.com/trabajos15/cultura-imagen/cultura-imagen.shtml>.
133. Kotelchuk, Natalia E. Teoría de las relaciones públicas.
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/teorelpub.htm>

134. Marx, Kart. Tesis sobre Feuerbach. <http://www.marxists.org/espanol/m-e/1840s/45-feuer.htm>
135. Press, Eduardo. La Comunicación, herramienta de la empresa. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/66/comunicaherr.htm>
136. Revista Latina de Comunicación Social. <http://www.ull.es/publicaciones/latina>.
137. Valdés Florat, Mirlandia y otros. Relación imagen interna – imagen externa : un instrumento para la transformación cultural. <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/reliminter.htm>.
138. Valle, Mónica. La Comunicación organizacional de cara al siglo XXI. <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html> Revista Electrónica Latinoamericana especializada en Tópicos de Comunicación.