

Título: *Imagen de la Escuela de Hotelería y Turismo "Playas del Este" : la percepción interna.*

Autora: MSc. María Luisa García Cecilia

marily@eaeht.tur.cu

marilygarcia2001@yahoo.es

Resumen:

Estudiar la imagen corporativa y el sistema de comunicación de cualquier organización resulta una ardua y compleja labor porque deben estudiarse integralmente, es decir, interna y externamente.

Esta tesis de Maestría es el resultado de una investigación que, a partir de un enfoque sistémico, diagnosticó, estudió y analizó la comunicación y la imagen interna de una institución académica, la Escuela de Hotelería y Turismo "Playas del Este" dedicada a la formación, recalificación y actualización de los profesionales del turismo.

El estudio de la imagen y la comunicación externa corresponde a otra investigación realizada por otro autor de la misma institución y complementa ésta.

Indice

1. Introducción

2. Desarrollo

2.1 Marco referencial

2.2 Marco Teórico

2.2.1 En torno a la comunicación

2.2.2 La comunicación. Su importancia

2.2.3 Comunicación Organizacional: origen, tendencias

2.2.4 Comunicación organizacional: elementos que la componen

2.2.4.1 Públicos

2.2.4.2 Ámbitos de la comunicación organizacional

2.2.4.2.1 Comunicación interna

2.2.4.2.1.1 Redes y flujos de comunicación

2.2.4.2.2 Comunicación externa

2.2.5 Las TICs en función de la Comunicación organizacional

2.2.6 Definiendo la imagen corporativa

2.2.6.1 La imagen como elemento estratégico empresarial

2.2.7 Identidad, cultura, imagen

3. **Capítulo metodológico**
4. **Resultados**
5. **Conclusiones**
6. **Recomendaciones**
7. **Bibliografía**
8. **Anexos**

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 comunidad Latina de estudiantes de negocios
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

La comunidad Latina de estudiantes de negocios 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.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios 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 (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

La comunidad Latina de estudiantes de negocios 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 (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.

1. Marco referencial

Una mirada al polo turístico del este de La Habana

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
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.

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 marinero, 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 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.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios 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” (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 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.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

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 (Anexo 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 (Anexo 7) adopta el nombre oficial de Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este”.

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.

VISION

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.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
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 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 (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):

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 comunidad Latina de estudiantes de negocios

- 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;

La comunidad Latina de estudiantes de negocios 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 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.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

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 comunicación como un elemento constitutivo del ser humano y sus relaciones con los demás seres humanos, no resulta fácil.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
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, centrandó 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.

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*

La comunidad Latina de estudiantes de negocios *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 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

La comunidad Latina de estudiantes de negocios 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 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,

La comunidad Latina de estudiantes de negocios 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 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.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios 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 conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se desplieguen 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 ésto 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 funcional como formal y su*

La comunidad Latina de estudiantes de negocios *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 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.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios 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.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios 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 este 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 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

La comunidad Latina de estudiantes de negocios 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), 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,*

La comunidad Latina de estudiantes de negocios *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 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.

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 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*

La comunidad Latina de estudiantes de negocios *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 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*

La comunidad Latina de estudiantes de negocios *podiera 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, dígame trabajadores, directivos de todos los niveles o los diferentes dispositivos existentes o creados por la institución para su funcionamiento.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios ***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.*

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*

La comunidad Latina de estudiantes de negocios 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

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 comunidad Latina de estudiantes de negocios *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* .

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 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*

La comunidad Latina de estudiantes de negocios *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

La comunidad Latina de estudiantes de negocios **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 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

La comunidad Latina de estudiantes de negocios medio natural de disseminación 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 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.

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

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 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.

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 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.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios 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 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.*

La comunidad Latina de estudiantes de negocios 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 Joan Costa 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 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

La comunidad Latina de estudiantes de negocios 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.

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 muchos ya han denominado plazas 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 comunidad Latina de estudiantes de negocios
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.*

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

Planteamiento del problema:

Tema:

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

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

Preguntas de investigación:

¿Cómo es la imagen que tiene el público interno de la Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este”?

¿Cómo es la gestión de comunicación interna 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 su público interno.

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

Premisa:

La imagen que tiene el público interno 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.

Fundamentación de la premisa:

Se fundamenta en que se han realizado estudios previos sobre la imagen que tiene el público interno y un diagnóstico de comunicación interna, pero éstos no se han integrado ni sistematizado. Al contar la Escuela con su planeación estratégica y determinarse su matriz DAFO, se impone actualizar la información correspondiente a imagen y comunicación así como analizar la influencia de los recursos más relevantes de imagen en la construcción de ésta.

Categorías de análisis

- Imagen
- Gestión de Comunicación

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

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 interna: representación mental y cognitiva de la organización, se forma en la mente del público interno a partir de la realidad objetiva de la misma.

Identificador:

1.1.1 Situación actual de la Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este”

Ítems

1.1.1.2 Misión

1.1.1.3 Visión

1.1.1.4 Historia y evolución

1.1.1.5 Contexto sectorial

1.1.1.6 Orientación estratégica de la Organización

1.1.1.7 Políticas corporativas

1.1.1.8 Estrategia corporativa

1.1.1.9 Problemas, dificultades, deficiencias de la Organización

1.1.1.10 Conocimiento de la Organización

Identificador:

1.1.2 Cultura corporativa

Ítems

1.1.2.1 Actitudes

1.1.2.2 Comportamiento

1.1.2.3 Creencias

- 1.1.2.4 Implicación
- 1.1.2.5 Percepción del estado general de la Organización
- 1.1.2.6 Objetivos
- 1.1.2.7 Resultados de la Organización
- 1.1.2.8 Estabilidad laboral
- 1.1.2.9 Ritos
- 1.1.2.10 Tradiciones

Identificador:

1.1.3 Planificación y desarrollo de los Recursos Humanos

Ítems

- 1.1.3.1 Política de Recursos Humanos
- 1.1.3.2 Selección
- 1.1.3.3 Adiestramiento y capacitación
- 1.1.3.4 Evaluación
- 1.1.3.5 Promoción
- 1.1.3.6 Planificación y sistematicidad de los Recursos Humanos
- 1.1.3.7 Desarrollo
- 1.1.3.8 Nivel de conocimiento
- 1.1.3.9 Grado de implantación y difusión
- 1.1.3.10 Atención al hombre
- 1.1.3.11 Política salarial

Identificador:

1.1.4 Clima interno

Ítems

- 1.1.4.1 Política empresarial
- 1.1.4.2 Satisfacción /insatisfacción
- 1.1.4.3 Comunicación/información
- 1.1.4.4 Expectativas/motivaciones
- 1.1.4.5 Armonía en las relaciones

Identificador:

1.1.5 Recursos relevantes de imagen

Ítems

- 1.1.5.1 Liderazgo y flexibilidad de la Organización
- 1.1.5.2 Preparación profesional del claustro de profesores
- 1.1.5.3 Vinculación con la comunidad
- 1.1.5.4 Recursos materiales y financieros
- 1.1.5.5 Calidad y transparencia de los procesos de selección
- 1.1.5.6 Sentido de pertenencia como valor compartido

1.2 Imagen intencional: conjunto de rasgos y atributos que la organización desea conforme la construcción por parte de su público de su imagen.

Identificador:

1.2.1 Determinación de objetivos de imagen corporativa

Ítems

- 1.2.1.1 Normación de la identidad corporativa
- 1.2.1.2 Determinación de objetivos y estrategias de comunicación
- 1.2.1.3 Valoración con respecto a la imagen intencional

Categoría

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 Modelos o paradigmas. Enfoques

Ítems

- 2.1.1.1 Espontáneo o planificado
- 2.1.1.2 Sinérgico o descoordinado

Identificador:

2.1.2 Normas y evaluación de la Organización

Ítems

2.1.2.1 Objetivos, políticas, normas y evaluación de la comunicación

2.1.2.2 Planificación y control de la comunicación

2.1.2.3 Ejecución de la planificación

2.1.2.4 Evaluación

2.1.2.5 Control

Identificador

2.1.3 Dispositivo para la dirección de comunicación

Ítems

2.1.3.1 Existencia

2.1.3.2 Posición en el organigrama

2.1.3.3 Estructura y composición del personal

2.1.3.4 Infraestructura

2.1.3.5 Funciones

2.1.3.6 Presupuesto

Identificador:

2.1.4 Funcionamiento

Ítems

2.1.4.1 Tipos de comunicación

sub ítems

formal

informal

directa

indirecta

Identificador:

2.1.5 Flujos de comunicación

ítems

2.1.5.1 Descendente

2.1.5.2 Ascendente

2.1.5.3 Horizontal

2.1.5.4 Transversal

Identificador:

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

2.1.6 Canales

Ítems

2.1.6.1 Personal directa (entrevistas, reuniones, consejos, asambleas, etc.)

2.1.6.2 Mediáticos indirectos (informes escritos, boletines, murales, e-mail)

2.1.6.3 Intranet corporativa

Identificador:

2.1.7 Mensajes

Ítems

2.1.7.1 De tarea

2.1.7.2 De mantenimiento

2.1.7.3 Humanos

Identificador:

2.1.8 Percepción del público interno del sistema de gestión de comunicación de la organización

Ítems

2.1.8.1 Conocimiento que tienen el público interno

2.1.8.2 Percepción que tienen sobre su funcionamiento

Identificador:

2.1.9 Nivel de información

Ítems

2.1.9.1 Del desempeño general de la Organización

2.1.9.2 De la actividad específica

2.1.9.3 De ambas

2.1.9.4 Cantidad

Sub ítems

- abundante
- escasa
- nula

Identificador:

2.1.10 Frecuencia de la retroalimentación

ítems

2.1.10.1 Siempre

2.1.10.2 A veces

2.1.10.3 Nunca

Identificador:

2.1.11 Eficiencia de la retroalimentación

ítems

2.1.11.1 Con público interno

Sub ítems

- Relación Jefe – subordinado
- Coordinación de las acciones vs. centralización
- Flexibilidad vs. rigidez
- Estilos de dirección

TIPO DE ESTUDIO:

Para realizar la presente investigación utilizaremos el método descriptivo ya que se precisará un proceso total de un suceso, un estado, basados en investigaciones previas parciales que anteceden este trabajo. Por lo tanto se realizará un estudio de campo en el que se recogerá información acerca de la imagen de la EHTPE en su público interno través de diferentes métodos e instrumentos.

La naturaleza del problema, los fines de la investigación así como la diversidad de trabajos previos sobre la temática, aconsejan un estudio con enfoque cualitativo ya que 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. Los aspectos cuantitativos aparecen como soporte que brindan una mayor objetividad al análisis.

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 titulado Imagen y Gestión de comunicación en el Central Héctor Molina ya que

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

La comunidad Latina de estudiantes de negocios consideramos que se adecuaba a nuestros requerimientos, si se tiene en cuenta el tema y los objetivos de nuestra investigación. 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.

- **Cuestionario**

Al público interno se le aplicó un cuestionario que constó de 46 preguntas (Ver Anexo 1) con la finalidad de recoger la percepción actual de los trabajadores de la Escuela en cuanto a la categoría Imagen Corporativa y subcategoría Imagen interna que abarcaron identificadores como: situación actual de la EHTPE; cultura corporativa; planificación de los RRHH; clima interno; recursos relevantes de imagen e imagen intencional. Por otra parte está la Gestión de Comunicación como categoría y subcategoría Comunicación Organizacional y sus identificadores: nivel de información y comunicación. Es necesario apuntar que para analizar y exponer los resultados de esta última categoría se tuvo en cuenta la investigación resultante (y su actualización) de la Tesis del Diplomado Comunicación y Relaciones Públicas que tuvo como tema Diagnóstico de Comunicación Interna en la EHTPE realizado por la autora.

Fueron combinadas 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.

Dentro de las mismas 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 en profundidad no estandarizadas (Ver anexo) a 6 trabajadores de nuevo ingreso que llevan 6 o menos meses laborando en la Escuela para valorar la percepción en cuanto a la imagen y la gestión de comunicación.

- **Grupo Focal**

Se diseñó y aplicó al público mixto conformado por los alumnos que cursan diferentes especialidades que integran el Sistema Piramidal Modular y como promedio permanecen en la Escuela de 2 a 3 años

La comunidad Latina de estudiantes de negocios (recibiendo módulos de asignaturas técnicas así como de asignaturas complementarias), para conocer y analizar la percepción de la imagen y la comunicación de la Escuela (Ver Anexo).

Observación

Se utilizó la observación participante no estructurada para recoger información in situ del comportamiento del envío y recibo de mensajes internos a través del canal comunicativo “intranet corporativa”, el sentido del flujo comunicacional así como del tipo de mensajes, (Anexo). Para aplicar esta técnica se tomó en consideración los cinco puntos fundamentales de concentración, la dirección y las cuatro subdirecciones así como los nueve departamentos o áreas docentes y no docentes de la Escuela que hacen uso de esta tecnología.

• Análisis bibliográfico y documental

Se analizó la bibliografía para la confección del marco teórico de la investigación. Se analizaron los trabajos relacionados a continuación que conforman los antecedentes de esta investigación

- Identidad e imagen en el público interno de la Escuela de Hotelería y Turismo Playas del Este, (1998).
- 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).
- Diseño estratégico organizacional de la Escuela de Hotelería y Turismo Playas del Este. (2002).

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

- La calidad de la enseñanza.
- Efectividad Operacional y posicionamiento estratégico de la Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este”.

Otras fuentes documentales a consultar y analizar fueron:

- Estrategia del MINTUR
- Estrategia de FORMATUR

- Estrategia de la EHTPE
- Bibliografía sobre el tema
- Criterio de expertos (Directora y Subdirectores)

POBLACIÓN Y MUESTRA:

Unidad de análisis

La unidad de análisis para esta investigación la constituirá el total del público interno de la Escuela de Hotelería y Turismo “Playas de Este” al que se le aplicará los métodos e instrumentos que fueron definidos por la investigadora.

Universo:

Público interno: total de trabajadores (104)

Se tomó como muestra los trabajadores y directivos de la Escuela. Les fue aplicado el cuestionario a 90 trabajadores de los 104 que integraban la plantilla al cierre de diciembre del 2003, de ellos: 4 directivos (4,4%); 13 Jefes de Departamentos (14,4%, incluye Especialistas principales que ejercen esa función); 45 docentes (50%) y 28 administrativos (31,1% que incluyen técnicos no docentes y obreros).

A 6 de ellos, de nuevo ingreso, (4 docentes y 2 administrativos) se les aplicó entrevista en profundidad. 14 trabajadores no pudieron ser encuestados ya que al momento de aplicar el instrumento se encontraban realizando otras labores fuera del centro.

Público mixto: 48 estudiantes del Sistema Piramidal Modular, 8 por cada especialidad (cocina, panadería-dulcería, servicios gastronómicos, regiduría de pisos y recepción hotelera).

PROCEDIMIENTO DE ANALISIS

Sistema de procesamiento de los resultados:

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.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
Para las técnicas cualitativas se desarrollaron análisis descriptivos interpretativos.

Capítulo IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente Capítulo se exponen los resultados obtenidos producto 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 su sistema de comunicación.

Uno de los objetivos de la Misión es la de estar orientada al exterior, al cliente por lo que ésta debe ser del dominio de los trabajadores en general ya que su desconocimiento puede afectar la comunicación y la imagen hacia el entorno y por ende la percepción que éste se forme de la institución.

Sobre la respuesta **si conocían la Misión** de la EHTPE (Anexo 13 y 14), un 47.8% respondió que la **conocían**, un 30% que la **conocían más o menos** y un 18.9% que la **conocían muy bien**, sin embargo resulta paradójico que en el momento de enunciarla sólo un 12,2% pudo hacerlo **correctamente**, un 36,7% la reprodujo de forma **aceptable** y un por ciento considerable, 43,3%, la expresó **incorrectamente**.

Al analizar los resultados de la entrevista en profundidad pudimos constatar que los trabajadores de nuevo ingreso (primer semestre del 2004), fueron presentados ante el colectivo laboral durante el recorrido por las áreas de trabajo pero a ninguno se les mostró o habló sobre la Misión de la Escuela. Ellos refirieron que **Sí** la conocían porque se encuentra expuesta en el área de recepción y por “curiosidad” la leyeron.

Al considerar las cifras expuestas anteriormente así como las expresiones emitidas en las entrevistas en profundidad en cuanto al conocimiento y reproducción de la Misión de la Escuela, resulta preocupante que algo más del 50% de los trabajadores posean poco dominio de la misma si se tiene en cuenta que la Misión de una organización es su objetivo supremo, es decir, la expresión que enmarca el papel que juega la entidad dentro de la sociedad, su razón de ser.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios En cuanto a la Visión, sólo el 8,9% expresa **conocerla muy bien**, el 37,8% dice **conocerla** y el 26,7% plantea que **la conoce más o menos**. Solamente el 4,4% pudo enunciarla **correctamente**, el 21% de forma **aceptable** y el 44,4% la expresó **incorrectamente**. En el caso de los nuevos trabajadores se tornó igual la respuesta que en la Misión, es decir, no le hablaron de la Visión y la leyeron por curiosidad.

Resultó interesante comprobar que el 43,3% de los trabajadores que **enunciaron incorrectamente la Misión** y el 44,4% **la Visión** confundiendo los aspectos contentivos en las mismas, es decir, trasladaban para la Visión algunos aspectos del contenido de la Misión y viceversa.

No debe perderse de vista que el cuestionario aplicado arroja que existe una confusión en los trabajadores a la hora de enunciar tanto la Misión como la Visión y lógicamente no debe ser así. Es posible que en su redacción los términos utilizados tiendan a confundirse o que no cumpla los requisitos para su enunciado, lo cierto es que tanto la misión como la visión fueron conceptuadas, compartidas y aprobadas por los trabajadores, tanto en un ejercicio de dirección estratégica como en asamblea de trabajadores.

Por otra parte, los trabajadores recién incorporados a la organización expresaron, al referirse al conocimiento de la Misión y la Visión, que *“la leyeron por curiosidad”* o porque *“está en el lobby de la Escuela y me detuve a leerla”*, es decir, se evidencia problemas en la aplicación de uno de los elementos básicos de la Gestión de los Recursos Humanos, el de orientación – inducción. Este elemento resulta un Programa de Comunicación Interna que abarca cuatro tipos de informaciones fundamentales, una de estas informaciones la constituye la presentación detallada de la política y estrategia de la organización.

Con relación a la fecha de creación de la Escuela con su actual nombre (Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este”), los valores más representativos obtenidos marcan que se creó en el año **1995** con 35.6% de respuestas y **1997** con la misma cifra.

Un 14.4% respondió que fue en **1994** y un 18.9% **no sabía la fecha**. El resultado de esta pregunta en la entrevista en profundidad, ninguno de los 6 compañeros pudieron expresar la fecha de creación de la Escuela con su actual nombre. Cinco de ellos dijeron que conocían la Escuela por “Chela”.

Como se puede apreciar, tampoco se domina con exactitud la fecha de creación de la Escuela y se sigue denominando a la Escuela por “Chela”. Se considera que esto se debe también a la carencia del programa de orientación –inducción antes mencionado donde se le brinda a trabajador un repaso

La comunidad Latina de estudiantes de negocios de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos y servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ella.

El 97,8% de los encuestados coincide en plantear que la Organización **ha evolucionado**. Fundamentaron el porqué ha evolucionado a través de las siguientes expresiones:

- La Calidad de la docencia y preparación del claustro de profesores, 64,4%
- Reconocimiento social (Escuela Vanguardia Nacional por cuatro años consecutivos, Centro autorizado para impartir postgrados, resultados exitosos de la Organización), 28,9%.
- Infraestructura (construcción, edificación, tecnología docente, bibliografía), 25,6%.
- La EHTPE ha cambiado en todos los aspectos, 17,3%.
- Mejores condiciones laborales (relaciones humanas dentro y fuera del colectivo), 15,6% y,
- Mejor imagen, 8,9%.

Los por cientos restantes se dan entre un 6,7, 5,6 y 3,3%, el primero referido a la evolución alcanzada en la superestructura (dirección, estilos de dirección, consejo de dirección) y el segundo se corresponde con el trabajo en grupo y nuevos proyectos de la organización.

Sobre este punto en las argumentaciones expresadas en las entrevistas en profundidad se señala en orden de preferencia que: la imagen que tienen es buena; existen buenas condiciones de trabajo; hay compañerismo; se trabaja en grupo; el claustro de profesores ha alcanzado mayor nivel si se tiene en cuenta la cantidad de docentes diplomados y master que lo compone; la calidad de la docencia es superior que en años anteriores (según han escuchado); la comunicación descendente, ascendente y horizontal es buena; las posibilidades de superación no son las mismas de antes (según han oído decir y de hecho lo han podido comprobar); se oyen sus criterios; reconocen que el liderazgo es fuerte con la actual dirección de la Escuela; el prestigio que tiene el Centro en el entorno; reconocen que la base está bien organizada porque la dirección lo está.

El estado actual de la Escuela fue abordado también en las sesiones de los grupos focales realizados con los alumnos y se pudo conocer que conocían poco la Escuela antes de entrar a estudiar en la misma pero que la identificaban como “Chela” y no por su nombre oficial. Consideran que los profesores que le imparten las clases están muy bien preparados, tanto los de la técnica como los que imparten las asignaturas complementarias. Por otra parte han podido captar las opiniones de

La comunidad Latina de estudiantes de negocios alumnos egresados de la Escuela y que son trabajadores de las instalaciones donde realizan sus prácticas, dentro y fuera del Polo, que la imagen que tienen de la escuela es muy favorable y ellos a su vez la comparten. Otras expresiones recogidas se refieren al ambiente de respeto, consideración y atención hacia ellos por parte del colectivo laboral en general. Conocen además y han participado en las reuniones donde se han entregado reconocimientos a la Escuela por la labor desarrollada.

Estos resultados denotan que existe una percepción favorable de la evolución de la Escuela en general en los últimos años, fundamentalmente, en la preparación del claustro de profesores, el reconocimiento de su desarrollo interno enmarcado a partir del cambio de la alta dirección de la Escuela así como su imagen.

Al abordar a los encuestados sobre si **conocían que la Organización trazaba sus objetivos de trabajo a través de una planificación estratégica**, el 86,7% respondió que **SI** y un 6,7% expresaron que **no sabían**. Los valores más significativos de las respuestas acertadas conocen este aspecto a través del **Jefe inmediato superior** para un 45,6%; **a través del Director**, el 26,7% y **a través del Consejo de Dirección**, el 16,7%. Por otra parte el 10% argumentó que formaban parte del Grupo de Expertos (grupo creado para elaborar la estrategia). Otras vías, con un por ciento insignificante, por las que conocen los objetivos fueron: a través de los subdirectores; de compañeros del departamento; reuniones y asambleas de balance anual; murales; dinámicas de grupo; colectivos de cátedra; y, a nivel de pasillo.

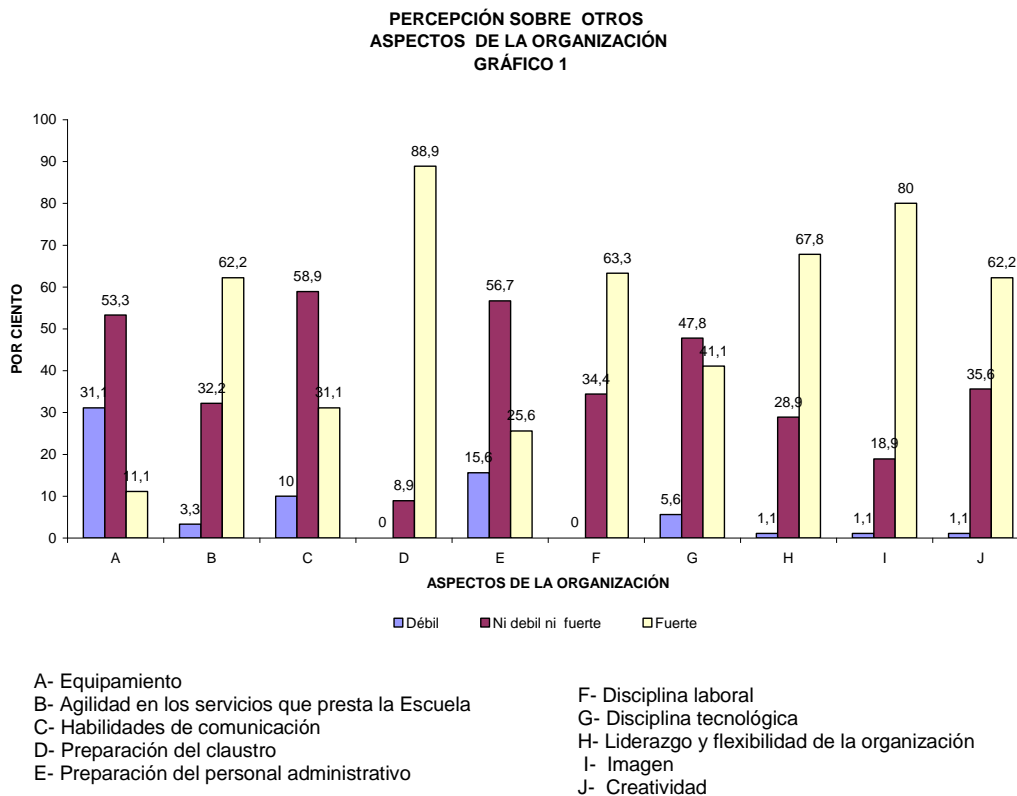
La pregunta anteriormente citada está vinculada directamente con otra que se enuncia más adelante en el cuestionario, es decir, cuando se solicita que **valoren la información que reciben sobre el desempeño de la Organización y sobre el desempeño de su actividad fundamental específica** así como su **frecuencia**. Las respuestas apuntan que el 75,6% de los trabajadores consideran **abundante** la información que reciben **sobre el desempeño de la Organización** con una frecuencia de **siempre** para un 66,7% y **a veces** con un 30,0%.

Seguidamente expresan, con un 81,1% que reciben **abundante** información **para desempeñar su actividad específica** y que **siempre** la reciben en un 76,7% y **a veces** un 22,2%.

Los trabajadores de reciente ingreso manifiestan conocer los objetivos y la planificación estratégica a través de su Jefe inmediato superior así como por los planes de trabajo derivados de los objetivos estratégicos e informes de cumplimiento expuestos en la Intranet.

Las cifras expuestas anteriormente apuntan a que la mayoría de los trabajadores que conforman la Organización conocen la EHTPE traza sus objetivos a través de una planificación estratégica, que además se elabora por un grupo de expertos, se discute en el Consejo de Dirección y con los trabajadores en Asamblea General. Los resultados anuales son conocidos por la mayoría de los empleados a través de la Asamblea de Balance.

Fue indagada la percepción sobre otros aspectos medulares de la organización y los resultados se muestran en el siguiente gráfico:



Se aprecia que la **Preparación del claustro de profesores** (88,9%), la **imagen** (80,0%) y el **liderazgo y la flexibilidad de la organización** (67,8%) son percibidos como **fuertes**. En las entrevistas en profundidad realizadas se coincide en señalar también como fuertes estos tres aspectos.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios Estos resultados pueden considerarse lógicos si se tiene en consideración, que a partir del cambio de dirección ocurrido en 1996, la Escuela comenzó a transitar por constantes mejoras, fundamentalmente, a lograr la elevación del nivel del claustro de profesores y como consecuencia el aumento de la calidad del proceso docente educativo, objetivo fundamental de la organización.

El contraste de estos dos elementos básicos más otros aspectos fuertes que serán analizados a continuación apuntan a que la imagen que percibe el público interno haya alcanzado este alto por ciento.

Con valores de **fuertes** (62,2% y 63,3%) fueron calificados **la agilidad en los servicios que presta la Escuela** así como **la disciplina laboral** y **la creatividad**. Esta calificaciones pueden estar avaladas por la reestructuración que se realizó en la Secretaría Docente (una de las áreas más importante de la Escuela) que abarcó un estudio profundo de la calidad y la agilidad con que prestaba sus servicios al público interno así como el cambio de su dirección y completamiento de la plantilla.

Ni débil ni fuerte resultaron las **habilidades de comunicación** para un 58,9%; la **preparación del personal administrativo** 56,7%; **el equipamiento** 53,3% y la **disciplina tecnológica** con 47,8%. Los criterios emitidos en las entrevistas en profundidad corroboraron el resultado de estos tres aspectos.

Llama la atención como las habilidades de comunicación recibe un valoración media lo cual puede indicar una vía para dar continuidad a la preparación del claustro de profesores, del personal administrativo (el más afectado según comprobación de resultados), previa determinación de las competencias que requiere dicha segmentación ya que el tema de las habilidades comunicativas es el punto de partida de cualquier plan de formación.

En cuanto al equipamiento se considera e infiere que el recorte presupuestario ha influido negativamente en su adquisición y completamiento, sobre todo de la tecnología indispensable para el buen desarrollo del proceso docente educativo (laboratorios especializados de prácticas), y comunicativo si se considera que actualmente el canal de comunicación que impera en la Escuela es la mensajería de la Intranet corporativa.

La mayoría de los encuestados **posicionan** a la EHTPE entre las **más destacadas** del Sistema FORMATUR para un 92,2% de respuestas. Sólo el 5,6% considera que está **cerca de las destacadas**. Esta pregunta está relacionada directamente con el conocimiento e información que

La comunidad Latina de estudiantes de negocios tienen los trabajadores respecto al desempeño de la organización y los logros obtenidos, manifestado en las respuestas sobre Cultura Corporativa que se expondrán más adelante.

Las **dificultades que enfrenta la Escuela actualmente**, según los encuestados son: la falta de locales, aulas, laboratorios, hotel escuela (48,9%); tecnología insuficiente (22,2%); recursos financieros insuficientes (15,6%); problemas de comunicación entre docentes y administrativos (7,8%); falta del desarrollo del destino, descomercialización y desmotivación por insuficiente estimulación (5,6%); debilitamiento de la unión que caracterizaba al colectivo (4,4%). La inmediatez en las tareas, diversificación de propuestas docentes y la rapidez para dar respuesta que dificultan la creatividad así como los trabajos denominados “contraplanes” que abruman al profesor y directivos, presenta un por ciento compartido con la poca colaboración nacional e internacional y personal de servicios poco preparados para un (3,3%). Por su parte con un 2,2% se encuentran reflejados la insuficiente preparación en las nuevas tecnologías, la diferencia existente entre el personal docente y administrativo así como los trabajos de investigación insuficientes. Solamente un 1,1% alcanzó la dificultad apuntada como insuficiente atención al hombre y la falta de demanda de cursos ofertados. Un 14,4% no respondió la pregunta.

Los trabajadores de recién ingreso coinciden en plantear muchos de los aspectos que anteriormente se relacionaron.

Se aprecia que las dificultades que acaparan la mayor selección se refieren a aspectos que se ubican fuera del alcance de la propia organización pero al mismo tiempo no resulta totalmente despreciable el monto que en su conjunto adquieren las dificultades señaladas que sí caen dentro de la competencia de la Escuela, entre las cuales se destacan la comunicación entre docentes y administrativos así como el debilitamiento de la unión que caracterizaba a el colectivo.

Al analizar integralmente los resultados puede acotarse que si bien los trabajadores conocen que existe y comparten que los objetivos estratégicos fueron diseñados a partir de una planificación estratégica, no son capaces de reproducir adecuadamente los aspectos claves contentivos en la misión si se tiene en consideración que ésta es la guía de la estrategia general y de la visión como propósito a alcanzar en un período de tiempo determinado y logran hasta confundir ambas. Este comportamiento pudiera ser indicativo de que el léxico empleado no sea el adecuado, que sea difícil de memorizar por su complejidad y dimensión y hasta la falta de exigencia de su conocimiento y reproducción.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios Otro tanto se aprecia en el conocimiento de la historia de la organización al no vincular el presente con el pasado. Este aspecto se evidencia al comprobar que aproximadamente el 50% de los encuestados apuntaron no conocer con exactitud la fecha de creación de la Escuela con su actual nombre aunque consideran que la misma ha evolucionado favorablemente a partir del cambio de dirección y que la entidad se encuentra entre las más destacadas dentro del Sistema FORMATUR, que de hecho lo valoran porque fueron partícipes del cambio o porque recibieron opiniones externas antes de comenzar a laborar en el centro, es decir, se denota que las opiniones favorables que expresan los trabajadores se enmarcan a partir del cambio de dirección acontecido en 1996 pero la historia de la organización no es dominada por la mayor parte de los mismos y pudiera explicarse por la carencia de una sedimentación de su historia o por los propios cambios de administración y de nombres que tuvo la Escuela hasta ese año.

En **Hechos, actitudes o circunstancias que los une o separa más de la Escuela** los sujetos respondieron que **Sí** existían **hechos concretos que los une** en un 85,6%, siendo el valor más significativo el 44,4% referido al colectivo de trabajo, las relaciones, y la unidad del colectivo. Con 18,9% le sigue las facilidades para la superación y el desarrollo profesional; la cercanía al domicilio ocupa el 13,3%; el amor a la docencia lo sitúa un 10,0%.

Le siguen en orden decreciente, realización profesional 7,8%; profesión y capacidad para ejercer la docencia 6,7%; estilos de dirección 5,6%; años de trabajo en la Escuela, sentido de pertenencia y horario flexible 4,4%; reconocimiento de la Escuela y del claustro así como atención al hombre 2,2%; y por último, el salario percibido; la receptividad y solidaridad de directivos; el empuje del consejo de dirección; la comunicación; la necesidad de trabajar, y el compromiso moral y espiritual 1,1%.

El 8,9% de los encuestados refirieron que existían hechos concretos que lo unían a la Escuela pero que no lo tenían bien definido.

Con referencia a los **hechos que los separa**, 21,1% refiriere que **Sí** señalando hechos concretos y un 20% no lo tenían bien definido. Los argumentos expuestos por ese 21,1% fue: lejanía de la residencia 8,9%; intrigas, falta de locales, tareas que aparecen sin estar planificadas y la monotonía 3,3%; incompetencia del personal de servicios 2,2%. Se argumenta con un por ciento despreciable (1,1) aspectos tales como: poca estimulación, dificultades con el transporte, trato jefe-subordinado. Un 72% no señaló nada.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios Un por ciento considerable, 51,1%, consideró que **No existían hechos o circunstancias** que lo **separaba** de la Escuela. Al analizar esta cifra, que sobrepasa la mitad de los trabajadores, se constata que en ella predominan los docentes con un 42,2%.

Esta pregunta no fue realizada a los trabajadores de recién incorporación por no entenderla oportuna debido al poco tiempo que llevan laborando en el Centro, no obstante al responder por qué habían escogido esta institución para trabajar argumentaron que la misma posee prestigio dentro y fuera del Sistema FORMATUR, la cercanía del domicilio, las posibilidades de superación y el liderazgo de la Directora.

Al analizar integralmente los resultados se evidencia que existen hechos concretos que unen a los trabajadores a la Escuela y se valora la unidad del colectivo así como las relaciones que se establecen en él como primordiales. Estas manifestaciones pudieran reflejar un sentido de pertenencia estable pero algunos elementos negativos fueron expresados por el 21,1% de los trabajadores que no resulta una cifra nada despreciable. Pudiera resultar preocupante que hechos tales como la lejanía de la residencia, las intrigas, la falta de locales, las tareas no planificadas y la falta de estimulación, entre otras, pudieran incidir negativamente en el balance logrado en el colectivo hasta el momento.

En el conocimiento corporativo se denota que se conocen los hechos más significativos que ha caracterizado a la Escuela. Se destaca en primer lugar el dominio de la Escuela como organizadora y sede del Taller Nacional de Panadería y Dulcería seguida de ser la primera del MINTUR y FORMATUR en fundar la Sociedad Cultural José Martí y resultar vanguardia nacional por cuatro años consecutivos del Sindicato Nacional de Trabajadores de Hotelería y Turismo.

Todo lo anterior apunta un predominio de una percepción favorable en los trabajadores de la Escuela en cuanto a cohesión grupal, conocimiento e imagen.

En lo referente al conocimiento de la planificación de los recursos humanos se destaca que los aspectos que más se dominan son que la Escuela dedica recursos a la superación de sus trabajadores (96,7%); los aspectos a evaluar en el puesto de trabajo (94,4%); la existencia de una política de atención al hombre (93,3%) y quién se ocupa de la actividad de recursos humanos (92,25%). A continuación se ubican la información acerca de la capacitación del personal (86,7%) y los resultados individuales y colectivos (88,9%).

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
Por otra parte el mayor desconocimiento se refiere a la política de recursos humanos en su totalidad (44,5%); las regulaciones que norman las competencias laborales requeridas para puestos de trabajo docentes y administrativos (43,4%) y la información sobre las oportunidades para cambiar de puestos de trabajo (34,4%). Le sigue la selección del personal que entra nuevo respondiendo a la planificación de los recursos humanos y a lo establecido por el MINTUR-FPORMATUR (22,2%) y la posibilidad de cambiar de puesto de trabajo en función de los resultados demostrados (21,1%).

Como puede observarse, predomina el conocimiento de la planificación de los recursos humanos aunque resulta significativo que la política en su conjunto se plantea no ser dominada por un 44,5% lo que resulta consecuente con la frecuencia alcanzada por el desconocimiento en los aspectos antes señalados en lo cual se destacan los trabajadores administrativos. Nótese como en correspondencia con los resultados antes expuestos se destaca el conocimiento de los recursos que la escuela dedica a la superación de los trabajadores. Al mismo tiempo se destaca cierto desconocimiento de la política de promoción interna, específicamente la posibilidad de cambio de trabajo en función de los resultados y la información que se da al respecto.

Sobre la **satisfacción laboral** un 63,3 % expresa sentirse muy satisfecho con el trabajo que realiza destacándose en este sentido lo útil y necesario del trabajo que realiza para un 32,2% y les sigue el salario recibido con un 26,7%, la seguridad de empleo con un 20% y el ambiente y relaciones de trabajo con un 14,4%.

No debe descuidarse el segmento de 34,4% que está algo satisfecho con su trabajo lo cual se relaciona con los aspectos reflejados anteriormente en los motivos que más lo separaban de la Escuela.

Un 88,9% pone de manifiesto su **sentido de pertenencia** a la escuela al expresar que no se trasladaría de ella en igualdad de condiciones laborales y salariales, de ellos 66,7% lo expresan sin ninguna duda y un 22,2% creen que no. Frente a estos un 11,1% plantea que cree que sí se trasladaría o que tiene dudas.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

Referido al ambiente de trabajo en el que se desarrollan sus relaciones sociales predomina la evaluación de buena. Se expresa que la **comunicación con los compañeros** es buena pero podría resultar mejor.

Sin embargo se observa cierta contradicción en las respuestas si se tiene en cuenta que más adelante se realizó una pregunta sobre si **cooperaban entre sí los distintos departamentos para realizar las tareas** y un 54,4% respondió que colaboraban poco y un 45,6% colaboraban mucho. La opinión vertida por los de reciente incorporación se acerca al término cooperación pero aun no pueden emitir criterios definitivos por el tiempo que llevan laborando en el centro.

La **solidaridad entre compañeros** alcanza entre buena y muy buena el 70,0% y regular el 27,8% y el **reconocimiento del trabajo** se cataloga de 76,9% si se tiene en cuenta que son felicitados a través de mensajes internos (intranet) por la labor realizada fuera del centro previa carta de reconocimiento enviada por las instalaciones u otros centros donde han prestado un servicio.

En el **ambiente de trabajo interno** priman la concepción de la Escuela como una gran familia y un grupo de amigos, con valores 28,9 y 34,4 % respectivamente pero se reconoce en un 21,1% como una sala de urgencias seguido de un 12,2% calificándolo como una sala de espera, aspectos estos referidos anteriormente cuando fue expresado que uno de los hechos que los separaban más de la Escuela eran las tareas no planificadas y a las que habían que darle una respuesta inmediata.

Los trabajadores de reciente incorporación, sobre todo los docentes califican a la institución como “un grupo de trabajo con deseos de trabajar”.

En general se constata que los porcentos relativamente altos y las argumentaciones expresadas pudieran apuntar hacia un clima laboral favorable, no obstante, se evidencia que existen problemas de comunicación por la implicación que tiene ésta en la cooperación entre los distintos departamentos y entre los propios trabajadores. Nótese además que la mayoría de los mensajes internos de reconocimientos (humanos) van dirigidos fundamentalmente a los trabajadores docentes. Otro aspecto a tenerse en cuenta, aunque en un 20%, es la valoración que se expresa cuando se califica a la Escuela como una sala de urgencias, una sala de espera y la inconveniencia de las tareas no planificadas a las que hay que darle inmediata respuesta.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios sometidos a la valoración del acercamiento o no de la dirección de la Escuela de lo que ocurre en la organización, el 84,4% responde que no se encuentra alejada y un por ciento menor, el 13,3% la considera un poco alejada. En las entrevistas en profundidad se expresa que la dirección no se encuentra nada alejada y la consideran receptiva a todos los problemas que enfrenta la Escuela. En el momento de calificar **las relaciones que mantienen los trabajadores con la alta dirección** el 91,1% la considera buena y el 6,7% regular. Este porcentaje elevado reconoce que la alta dirección se propuso desde un inicio ser receptiva ante cualquier situación planteada. De hecho ha practicado la dirección itinerante y de puertas abiertas lo que le ha posibilitado empatizar con el colectivo laboral.

Las **relaciones con los jefes inmediatos superiores** fue considerada por un 52,2% muy buenas y por un 41,1% buenas. Solamente un 3,3% la considera regular y un 2,2% malas. Estas últimas valoraciones fueron expuestas fundamentalmente por el personal del área administrativa.

En opinión de los encuestados los cinco rasgos que más **definen a un trabajador de una escuela de hotelería y turismo** son en primer lugar: orgulloso de la labor que realiza (67,8%), creativo (66,7%), honesto (60,0%), disciplinado y condiciones revolucionarias (46,7%) y emprendedor (40,0%). Estos rasgos manifiestan que existen un algo grado de responsabilidad, orgullo y amor por la docencia así como por el noble e importante servicio que prestan los trabajadores de la Escuela y que pudieran convertirse en un sello distintivo. Pudiera resultar contradictorio que el resto de los rasgos que alcanzan menor puntuación (disciplinado y condiciones revolucionarias) no hayan sido valorados con mayor incidencia inicialmente, pero no resulta del todo ilógico si se tiene en consideración que el principal rasgo que caracteriza a un trabajador del turismo es su convicción revolucionaria.

Al explorar el estado actual en que se encuentra la organización se responde que en los últimos años ha mejorado bastante con respecto a su evaluación integral y en comparación con años anteriores por un 66,7%; que ha mejorado algo lo refiere el 24,4%; que se mantiene igual el 3,3% y que ha empeorado algo el 4,4%.

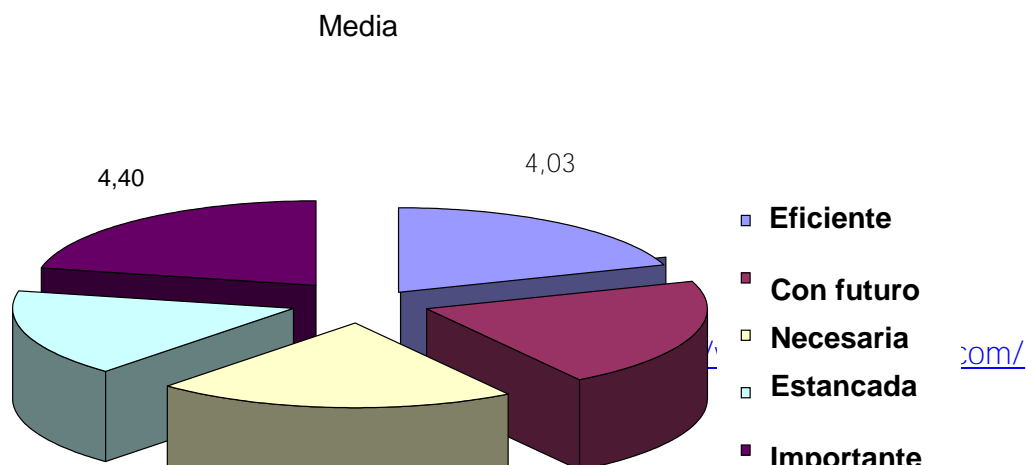
En las entrevistas individuales y las observaciones directas, para este último punto referido al presente del Centro, se expresaron planteamientos que ilustran diferentes opiniones: “el laboratorio de cocina no se ha podido terminar por falta de presupuesto”; “la falta de aulas entorpece el

La comunidad Latina de estudiantes de negocios proceso docente educativo”; “actualmente se respira un ambiente insano”; “hay carencia de computadoras en los departamentos y no hay dinero para inversiones”; “profesores muy preparados han decidido trasladarse para buscar empleos de mayor remuneración”; “hace casi tres años que no se recibe módulo de ropa”; “se respira restricciones por todas partes”; “por la cantidad de trabajo que hay ya no podemos ni compartir un rato libre”; “se habla de mudarnos de local para ampliarnos cuando aquí mismo nos podemos ampliar si hubiera dinero”; “la escuela no se puede comparar con años anteriores, ahora está mucho mejor a pesar de las dificultades”; “existe falta de estímulos para los trabajadores de FORMATUR cuando somos nosotros los que formamos a los trabajadores del sector”; “me exprimo, me exprimen y seguimos igual”; “a pesar de todos los problemas que tiene la Escuela no se puede comparar con otros centros de trabajos, aquí la atención es distinta”.

Al combinar estas respuestas con el tipo de labor que realizan se pudo comprobar que las categorías de análisis expresadas corresponden más a los docentes que a los trabajadores administrativos y es lógico si se considera que la mayor presión de trabajo recae en ellos para el cumplimiento de la misión.

No obstante las diversidad de opiniones citadas anteriormente el 53,3% respondió que la Escuela es eficiente, el 61,1% que tiene futuro, el 68,9% encuentra la Escuela necesaria para la labor que realiza, el 72,2% la considera como importante para el Polo donde se encuentra enclavada, sin embargo, el 42,2% estima que en estos momentos se encuentra estancada.

Al sondear la opinión del futuro de la Escuela para los próximos años el 44,4% señala que se mantendrá igual, el 38,9% que mejorará algo, un 11,1% entiende que mejorará bastante y el 4,4% que empeorará algo. Nótese que el mayor por ciento refiere que se mantendrá igual aunque el segmento que le sigue considera que mejorará algo. Al extraer la media de los valores se comportan de la siguiente manera:



Se destaca que el mayor valor aparece en importante y con futuro, lo que muestra una conciencia clara del papel que juega la Escuela en el entorno donde está ubicada y el futuro desempeño de la misma si se toma en consideración el papel rector que tiene FORMATUR y por ende la Escuela en la capacitación, recalificación y actualización de los recursos humanos del turismo y de la responsabilidad del personal que labora en la organización.

La imagen que ofrece la Escuela fue considerada por un 50,0% como buena, un 46,7% la consideró muy buena y sólo el 3,3% la evaluó de regular. Los resultados de la pregunta **si se corresponde la imagen percibida y la real**, el 88,9% de los encuestados respondió afirmativamente, un 8,9% planteó que la realidad es mejor y un 2,2% opina lo contrario, por tanto, la mayoría del público interno percibe que la imagen es positiva.

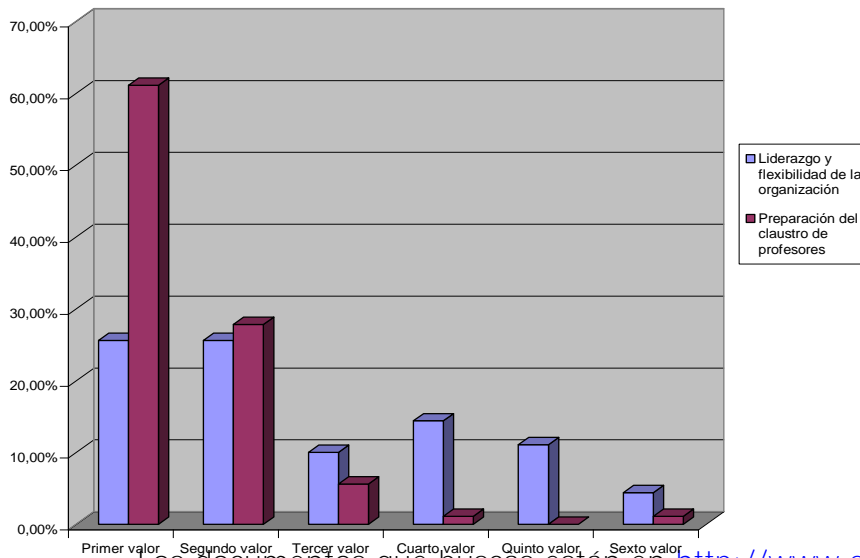
Por otro lado los seis nuevos trabajadores expresan que perciben una imagen positiva, los que conocían la Escuela antes de entrar a laborar en ella (por referencia o porque residen dentro del territorio) estuvieron motivados, entre otras cosas, por el liderazgo, representada en la figura de la directora, la preparación del claustro de profesores así como las facilidades de superación profesional.

De manera general el clima interno predominante en la Escuela es como tendencia positiva, ahora bien, no puede descuidarse que el 43% no hace manifiesto su sentido de pertenencia. Opiniones vertidas,

fundamentalmente por el personal docente, refiere la inconformidad por la cantidad y variedad de trabajos no planificados, lo denominados “contraplanes” los compromisos de realizar tareas por presión pero no por convencimiento, la poca estimulación, el no convencimiento de dedicar el tiempo necesario a la labor que se realiza y esto puede conspirar a que la escuela, como colectivo,

La comunidad Latina de estudiantes de negocios mantenga un status estable en un momento determinado. Puede ser que una de las causas sean los cambios estructurales que se han efectuado en la casa matriz y en el Ministerio de Turismo.

En la estrategia elaborada (2001-2003) fueron consideradas como **fortalezas** de la de la Escuela seis aspectos: el liderazgo y la flexibilidad de la organización, la preparación del claustro de profesores, la vinculación con la comunidad, los recursos materiales y financieros, la calidad y transparencia de los procesos de selección (referido a los alumnos que ingresan en la Escuela), y el sentido de pertenencia como valor compartido. Estas fortalezas, de hecho, **constituían recursos relevantes de imagen** por lo que fueron sometidas a la jerarquización según orden de preferencia de los trabajadores. Para analizar el siguiente gráfico donde se exponen estos resultados se hizo necesario retomar la valoración que realizaron los encuestados al validar los aspectos medulares de la organización (Ver gráfico 1 anterior) y contrastar los lugares que ahora tienen asignadas las principales fortalezas de la Escuela devenidas en recursos relevantes de imagen como puede apreciarse en el siguiente gráfico.



Se obtuvo como resultado que **la preparación del claustro de profesores** es ahora ubicada en el primer lugar con 88,9% y 61,1% respectivamente, desplazando a **el liderazgo y la flexibilidad de la organización** a un segundo puesto con 67% y 25,6% respectivamente.

Estos resultados muestran la ascendencia que la preparación del claustro ha ido adquiriendo y desplaza a un segundo escaño al liderazgo que se encontraba en primer lugar en la referida planeación estratégica, resultado lógico si tiene en consideración que este liderazgo se puso en función de lograr esta preparación profesional.

El sentido de pertenencia que ocupaba el sexto lugar pasó a el tercero con 28,9% y fue más adelante corroborado, entre otros resultados, por el 88,9% de trabajadores que expresaron que no se trasladarían de la Escuela para otra del mismo sistema en igualdad de condiciones laborales y salariales.

La calidad y transparencia en los procesos de selección de los estudiantes de nuevo ingreso, de un quinto lugar pasó a un cuarto con 27,8%. Por su parte la **vinculación con la comunidad** bajó a un quinto lugar con respecto a un tercero asignado en dicha planeación y por último, clasifica en sexto lugar, los **recursos materiales y financieros** que se encontraban en el cuarto peldaño. Toda esta relación resulta fuertemente coherente si se tiene en cuenta que la dirección de la Escuela apostó por aumentar la capacitación de los recursos humanos; trabajó por perfeccionar el trabajo de la Secretaría docente y por tanto el servicio personalizado que ofrece en estos momentos es reconocido por el público interno; se trabajó por perfeccionar el reclutamiento y el proceso de selección así como la aplicación de entrevistas y pruebas de probada calidad a los estudiantes de nuevo ingreso. La vinculación con la comunidad se ve expresada por las líneas investigativas que se desarrollan con la comunidad, por el acercamiento de la Escuela a ésta resultando convenios de trabajo rubricados con Museo de la localidad, la Casa de la Cultura, el apadrinamiento al círculo infantil "Mi casita" de niños sin amparo filial y otros nexos de trabajo con las organizaciones políticas y de masas del territorio donde está enclavada la Escuela así como con las instalaciones hoteleras y extrahoteleras a las que se les presta servicios especializados de asesoría y consultoría.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

A pesar de las restricciones de los recursos materiales y financieros se han realizado grandes esfuerzos en mejorar las condiciones constructivas del inmueble y se ha tratado en lo posible de mejorar el equipamiento, insuficiente aún.

En las entrevistas realizadas, aun con la limitada percepción de los trabajadores de nuevo ingreso, por el poco tiempo que llevan laborando en la organización, se pudo apreciar que sus opiniones acerca de las fortalezas, coinciden los dos primeros lugares mencionados anteriormente.

Al requerir el conocimiento de si la EHTPE tenía **concebido como uno de sus objetivos estratégicos la gestión de comunicación y en qué medida ha contribuido en la construcción de la autoimagen** el 78,9% expresó que no existía un objetivo estratégico que se vinculara con la gestión de comunicación. El 18,9% afirmó que sí estaba recogido en la planeación estratégica y el 2,2% no respondió. Este bajo porcentaje de respuestas positivas (18,9%), argumentó que sí existía una gestión de comunicación y la asociaron a la posibilidad de recibir y enviar mensajes a partir del correo interno que posee la intranet corporativa de la Escuela, por tanto, contribuía a la construcción de la autoimagen en la calidad del trabajo, la preparación profesional, apoyo a las actividades, resultados de trabajo y nivel de información aceptable.

Nótese que el mayor porcentaje afirma que no existe una gestión de comunicación y que el otro porcentaje que plantea que sí (18,9), lo asocia a la existencia de acciones de comunicación aisladas, sin una política definida.

Los rasgos deseados de imagen se corroboran al entrevistar a los directivos de la escuela ya que desearían que la escuela se caracterizara por su seriedad, flexibilidad, responsabilidad, profesionalidad, con procesos de selección transparentes, rápida, con un colectivo humano revolucionario y consagrado, enfocada al cliente.

Con respecto al conocimiento de **la existencia del Manual de identidad Corporativa** el 82,2% argumentó no conocerlo y sólo el 17,8% expresó que sí existía. Al investigar la existencia física del mismo éste no se encuentra disponible en la Escuela aunque la máxima dirección afirma que fue realizado como parte del trabajo final de curso de estudiantes del Instituto Superior de Diseño Industrial (ISDI). Tampoco se pudo localizar en la Biblioteca del ISDI. No obstante se constató que en la Escuela existe el Proyecto de decoración y señalética así como del diseño de papelería de

La comunidad Latina de estudiantes de negocios oficina, el logotipo que identifica a la Escuela con sus respectivos colores identificativos (azul y ocre), (Anexo 15).

Al indagar sobre el color o colores con que se identifica a la Escuela el criterio expresado no resulta homogéneo ya que 45,6% considera que es el color azul y el resto identifican colores como el naranja (9,4%), amarillo (7,2%), verde (3,3%) y un 31,7% no respondió lo que evidencia que al no existir dicho Manual de Identidad se produzca una disparidad en las respuestas sobre los colores que identifican a la Escuela.

En cuanto al **conocimiento** que tiene el público interno del sistema de gestión de comunicación se constata que la Escuela carece de un sistema centralizado y coherente que gestione los procesos comunicativos de la organización. La percepción que se tiene es como hemos descrito anteriormente, puntual y a través, fundamentalmente, de la mensajería interna de la intranet corporativa por lo que la comunicación se torna en general espontánea lo que conduce al insuficiente empleo de los recursos disponibles, aunque coexisten actividades comunicativas que se planifican en función informativa como son los consejos de dirección ampliados, reuniones departamentales, asambleas e informaciones transmitidas a través de los correos internos y la propia intranet. Si bien existe una coordinación estructural organizativa desde el punto de vista administrativo se carece de un enfoque sinérgico de la comunicación que optimice los resultados comunicativos.

Como se expresó anteriormente, la mayoría del público encuestado no reconoce la existencia de un objetivo estratégico que englobe la gestión de comunicación, no obstante, se ha podido comprobar que existen acciones comunicativas que dan respuestas a ciertas necesidades funcionales y aunque logran algunos resultados aceptables no se potencian los recursos comunicativos con que cuenta la Escuela, es decir, no existe una gestión de comunicación, ésta se reduce a acciones puntuales que se realizan en la Escuela pero carece de una conceptualización y materialización.

En cuanto al **funcionamiento** se aprecia que la comunicación formal se da de manera directa a través de las reuniones departamentales e interdepartamentales, Consejos de Dirección ampliados y reducidos, Consejos técnicos, Colectivos de cátedras, mítines así como asambleas sindicales. Por su parte la indirecta se expresa de manera constante a través del correo (mensajería interna) haciendo abuso del destinatario “everyone” (para todos), sobre todo para los que poseen

La comunidad Latina de estudiantes de negocios computadoras, el resto de los trabajadores que no cuentan con este equipamiento no reciben esta información. Este canal de comunicación ha desplazado a la que se establecía con los trabajadores a través de los tótem.

Con relación a los flujos, se aprecia que continúa predominando el vertical descendente, de la alta dirección a los subdirectores y de éstos a los subordinados como ya se demostró en el diagnóstico de comunicación interna realizado anteriormente a este trabajo. De los jefes de departamentos a la base, se observa que se realizan pero con menos sistematicidad.

Se aprecia que el flujo horizontal de la comunicación formal está vinculada al desarrollo de las tareas que requieren de la colaboración de los diferentes departamentos para realizarlas, pero se observa también que es necesario el apoyo y respaldo de la dirección para acometerlos.

Referido a la comunicación informal, ésta se da de manera horizontal entre los compañeros que conforman los diferentes de departamentos, subdirecciones y la dirección tanto en función de las tareas a acometer como de relaciones de amistad y relaciones humanas.

Entre jefes de departamentos y docentes se aprecia una percepción favorable tanto en la comunicación formal como en la informal. Se pudo conocer que la mayoría de lo jefes y coordinadores de tareas se reúnen con sus subordinados, concluido el Consejo de Dirección ampliado y les informan sobre los aspectos tratados. En el área administrativa no se evidencia de esta manera, la mayor información que fluye hacia ellos es de tipo formal, no obstante se percibe un cierto acercamiento informal.

En el flujo ascendente de comunicación es apreciado también que la Directora acostumbra a visitar los departamentos y recibir en su área a los trabajadores e intercambiar información lo que permite una retroalimentación para realizar su gestión.

En cuanto a los canales de comunicación informal, se continua valorando como puntos nodulares: la recepción de la Escuela, la Cafetería, el Comedor y el Centro de Información y Documentación así como la Subdirección docente. En las entrevistas se pudo conocer que también se utiliza la mensajería interna para este tipo de comunicación.

Al tener en consideración que dicha mensajería interna ocupa un lugar preponderante en la comunicación interna de la Escuela se entendió oportuno realizar una recogida de datos que aportara

La comunidad Latina de estudiantes de negocios más elementos sobre el sentido del flujo de la comunicación así como del tipo de mensajes enviados entre las áreas como receptor y emisor que poseen mayor incidencia en la comunicación interna de la Escuela.

Se aprecia como ínfima la comunicación horizontal entre cátedras y departamentos y resulta desplazada por la comunicacional transversal. Esto se debe fundamentalmente a que, para hacerle llegar la información a todos los trabajadores, fue creado un grupo de usuarios en correo (mensajería interna de la Intranet) denominado "everyone". El llamado "everyone", a nuestro criterio y al de los entrevistados, tiene un uso indiscriminado, satura la red, abarrota los buzones, y lo que es peor, distorsiona la comunicación ya que llega a todos todo tipo de información que no resulta de la competencia de todos.

Se aprecia también que las áreas o departamentos tienden más a desempeñar el papel de receptor que el de emisor, excepto la Dirección que se comporta con un fuerte emisor con predominio en la comunicación descendente con tipo de mensajes de tareas y mantenimiento.

La ausencia de una secretaria en el nivel superior, aspecto éste señalado en el Diagnóstico de Comunicación interna realizado en el año 2000, continúa lastrando el tratamiento de la comunicación en ese nivel, según opinión de los entrevistados. También en el trabajo antes mencionado se planteaba que en las cátedras "el aluvión de papeles era inmenso", en la actualidad es la cantidad de mensajes con destinatario "everyone" por lo que la sobresaturación de información se hace evidente. Refería dicha investigación que existía una deficiente comunicación entre el área docente y administrativa, en la actualidad se contrasta que continúa existiendo ya que los trabajadores del área administrativa se muestran inconformes con la comunicación que con ellos se establecen ya que se han sustituido la información que se exponía en los murales y en los tótem por los que se mandan por el correo interno a los que ellos no tiene acceso.

En cuanto al flujo de tipo de mensajes se hace manifiesto que la mayoría son de tarea y mantenimiento relativos al desempeño de la organización (objetivos estratégicos, planes de trabajo mensuales, trimestrales, informaciones emanadas del organismo superior, resoluciones, instrucciones, etc.). Los mensajes del tipo humano se dan fundamentalmente para estimular el trabajo realizado tanto individual como colectivo. Se cursan felicitaciones a docentes, trabajadores destacados y vanguardias, tanto sindicalmente como por la labor realizada por los departamentos así como en las entidades hoteleras y extrahoteleras a las que se les presta servicios. Estos mensajes

La comunidad Latina de estudiantes de negocios son enviados también a través del destinatario “everyone” por lo que el personal administrativo no los recibe directamente, dependen de la información que le brinda su jefe inmediato superior.

Como puede observarse este canal de comunicación no resulta de fácil acceso para todos los trabajadores, especialmente para los docentes que aún no poseen la tecnología necesaria y sobre todo para los trabajadores administrativos. Antes de utilizarse la mensajería interna, el canal comunicativo lo constituía los tótem (realizaban funciones de mural) y el casillero para los jefes de departamentos lo que resultaba un tanto aceptable, sobre todo el tótem, al que todos los trabajadores tenían acceso por igual. Debe quedar claro que para nada se niega la utilización del avance tecnológico, todo lo contrario, pero resulta que el canal comunicativo usado actualmente no resulta del alcance de todos los trabajadores por lo que los tótem deben continuar exhibiendo la información fundamental para lograr un balance adecuado de comunicación.

Al abordar estos ítems en las entrevistas en profundidad, los trabajadores de nuevo ingreso expresaron opiniones muy favorables en cuanto a la comunicación interna, y se reitera con fuerza que a partir del diseño y puesta a punto de la intranet corporativa, como medio de comunicación colectiva y como factor facilitador, se ha establecido una relación multidireccional. Por esta razón se ha focalizado mucho la comunicación pues se envían y reciben mensajes de todo tipo y la retroalimentación se manifiesta de la misma forma. Se plantea además que son muy pocos los problemas que se dan por falta de información sobre todo en área docente no así en el área administrativa pues ésta se dificulta un tanto porque la información no fluye de la misma manera.

Sobre el identificador **nivel de información**, que recoge la valoración de la cantidad de información que reciben los trabajadores sobre el desempeño de la organización, fue considerada como abundante en un 75,6% y escasa por un 20% con una frecuencia de siempre 66,7%; a veces 30,0% y nunca un 2,2%. Estos dos últimos porcentajes correspondieron fundamentalmente a los trabajadores administrativos que siguen reiterando su inconformidad con la comunicación que con ellos se establece.

Las fuentes fundamentales de donde proviene la cantidad de información que reciben los trabajadores son: la dirección, los jefes inmediatos superiores, así como del sindicato y las organizaciones políticas. Otras fuentes consideradas fueron: compañeros de trabajo, comentarios de pasillo, subdirección administrativa, consejo de dirección, casa matriz y alumnos de otro centro.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios Al evaluar el **desempeño de la organización según la información que poseen** se observa que entre los tres primeros lugares se destacan como **fuertes**, en orden de porcentaje, el Centro de Información y Documentación con 95,6%, le sigue la Dirección con 83,3% y el Departamento Económico con un 81,1%. En esta misma categoría pero con menos puntuación se valoran a la Subdirección de Prácticas seguida de la Subdirección docente y Secretaría Docente. El resto de los departamentos son considerados **ni débil ni fuerte** y entre los valores más significativos de **débil** se encuentran la Recepción 42,2%, la Cafetería 26,7% y el Departamento de Mantenimiento con 26,7%.

Relativo a la **cantidad de información** que reciben los trabajadores para el desempeño de su actividad específica, se constató que el 81,1% la considera abundante y el 18,9% escasa, siendo su frecuencia de siempre en un 76,7% y a veces 22,2%. La valoración de escasa y a veces corresponde también a los trabajadores administrativos.

La eficiencia de retroalimentación es considerada como buena en la opinión de los encuestados y argumentan que es así porque se trabaja en grupo y se crean grupos de expertos para buscar soluciones a objetivos de trabajo puntuales. Por otra parte se considera que siempre está presente el Partido, la UJC y el Sindicato en la toma de decisiones junto a la administración como está establecido y se tiene en cuenta el criterio de los trabajadores, sobre todo el personal docente, la comisión representativa y la subdirección administrativa.

En relación con la retroalimentación, se constata en la recogida de datos sobre el flujo de mensajes realizada y analizada en párrafos anteriores, que ésta no es posible controlarla de forma efectiva porque al enviarse la comunicación a “todos”, ni siquiera utilizando las posibilidades que brinda la opción de avanzada que abarca “alta prioridad”, “confirmación de lectura” y “confirmación de entrega”, es posible hacerlo.

El público interno valora como excelente, en un 36,7%, la **relación jefe inmediato superior-subordinado**. El 56,6% lo valora de muy buenas y buenas y expresan que esa relación son, por orden de puntuación, relativas al trabajo; trabajo y familia; trabajo y actividades sociales y por último trabajo e interés comunes.

En cuanto a la **centralización y flexibilidad en la implantación de la toma de decisiones** se opina que si bien la toma de decisiones se realiza de forma centralizada no se torna estática, es decir, puede modificarse oído el parecer de los restantes niveles de mando. En sentido general se considera que no existe un distanciamiento entre los trabajadores y los diferentes niveles de dirección por lo que las personas se involucran en las tareas y se oye el parecer de las mismas.

Se estima que de asumirse una nueva estructura departamental docente, se facilitaría aún más la comunicación entre los departamentos pues la información que saldría de la subdirección docente hacia tres grandes departamentos permitiría la integración tanto en el ámbito laboral, entre los departamentos involucrados así como en el ámbito personal de los compañeros.

Al integrar los resultados de todos los aspectos en este trabajo, se considera que en la Escuela predomina un enfoque de comunicación sistémico disfuncional porque adolece de sinergia ya que la dirección de la comunicación está estrechamente vinculada con la máxima dirección de la organización, por tanto no se logra un uso equilibrado en los canales formales ni informales. Se evidencia también un desbalance en la producción de mensajes; los de tarea y mantenimiento prevalecen y los vinculados a aspectos humanos se dan un tanto puntuales, sobre todo dirigidos al personal docente.

Se aprecia que en el sentido del flujo de comunicación predominan el descendente por parte de la alta dirección y el transversal (everyone) “para todos” que no son competencia “de todos” por lo que se estima que existe una sobresaturación de información y por tanto la retroalimentación se torna un tanto casuística.

El enfoque antes mencionado se complementa con determinados rasgos del simbólico interpretativo ya que si bien se identifican acciones de comunicación que desarrollan la interacción social de participación, de refuerzo de valores humanos, tanto culturales como sociales relacionados con el contexto socio histórico y político en el que está inmerso nuestra sociedad y el sector turístico, la comunicación no se logra establecer en la organización como un conjunto de procesos lógicos porque adolece de integración y planificación, en otras palabras, adolece de un sistema de gestión de comunicación coordinado y coherente.

V. CONCLUSIONES

Si bien es cierto que la imagen que percibe el público interno de la Escuela de Hotelería y Turismo “Playas del Este” marca una tendencia favorable, se pudo constatar que ésta se ve afectada porque dicha Escuela carece de una Gestión de Comunicación coherente e integral que refuerce las funciones de participación y motivación en dicho público y de un Manual de Identidad Corporativa como representación de un sistema de comunicación que se incorpore a la estrategia global de la organización y se encuentre presente en todas sus manifestaciones, producciones y actuaciones.

La mayoría de los trabajadores conocen e identifican que los objetivos de trabajo fueron trazados a partir de una planeación estratégica elaborada por un grupo de expertos de la propia organización, no obstante, reconocen que no existe un objetivo que recoja la gestión de comunicación ni un departamento, grupo o equipo de personas dedicadas a la concepción, diseño, ejecución y control de estrategias comunicativas, por tanto se reconoce que la comunicación se realiza de manera espontánea y puntual, y fundamentalmente a través del canal comunicativo que representa la mensajería interna de la Intranet corporativa a la que todos los trabajadores no tienen igual acceso.

Se valora que el hecho de poder enviar y recibir información utilizando dicho canal pudiera resultar una fortaleza potencial pero ésta no ha alcanzado la dimensión esperada porque carece de planificación y control. El uso indiscriminado del destinatario "everyone" lastra la comunicación porque se emiten mensajes "para todos" que no son de competencia "de todos" y por tanto existe una sobresaturación de información.

Se reconoce también que la información enviada por el mencionado canal mediático despersonaliza la comunicación y desplaza los canales tradicionales. De la misma forma afecta a una parte del personal docente que aun no posee acceso a esa tecnología por falta del completamiento del equipamiento así como al personal administrativo que no tiene acceso a ella.

Se observa que los trabajadores actúan y se manifiestan sobre la base comunicacional que poseen y hasta logran establecer una cierta interacción social pero las habilidades comunicativas no están a la misma altura que la preparación del claustro de profesores y esto resulta un aspecto que puede continuar superándose.

Se continúa valorando como puntos nodulares de comunicación informal a la Recepción de la Escuela, la Cafetería, el Comedor y el Centro de Información y Documentación.

La Misión, como objetivo supremo y la Visión como aspiración de posiciomamiento no son interiorizadas adecuadamente por la mayoría del público interno por lo que ambas son confundidas al momento de enunciarlas por tanto no se logra comunicar correctamente el presente ni el futuro deseado.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios No prevalecen elementos que fundamenten el conocimiento de la historia de la organización así como la fecha de creación de la Escuela con el actual nombre aunque se reconoce que la misma ha evolucionado favorablemente en los últimos años a partir del cambio de dirección, fundamentalmente, en la preparación del claustro de profesores y su imagen ya que la Escuela se encuentra entre las más destacadas del Sistema FORMATUR y ha sido seleccionada por más de cuatro años consecutivos Vanguardia Nacional del Sindicato Nacional de Trabajadores de Hotelería y Turismo.

Se reconocieron las principales fortalezas de la Escuela que podían constituir recursos relevantes de imagen y se valora como principal fortaleza la preparación del claustro de profesores desplazando a un segundo lugar al liderazgo y la flexibilidad de la organización que ocupaba un primer lugar en años anteriores.

El clima organizacional se percibe, de manera general, favorable. Algo más de la mitad del público interno está satisfecho con la labor que realiza, declaró su sentido de pertenencia, calificó de bueno el ambiente de trabajo, la solidaridad entre compañeros, la relación con los jefes, la relación con la alta dirección y sus relaciones sociales, no obstante, se señala que coexisten dificultades con la comunicación entre docentes y administrativos, debilitamiento de la unión que caracterizaba al colectivo, la insuficiente tecnología, la falta de locales, aulas y laboratorios, insuficientes recursos financieros, insuficiente estimulación y los denominados “contraplanes” que abruman al profesor y a directivos y a los que hay que darle cumplimiento. Estas dificultades planteadas pueden conspirar a que la organización presente una cierta inestabilidad, se trasladen valiosos profesionales hacia otros centros en busca de mejoras laborales y salariales.

El clima organizacional se percibe, de manera general, favorable. Algo más de la mitad del público interno está satisfecho con la labor que realiza, declaró su sentido de pertenencia, calificó de bueno el ambiente de trabajo, la solidaridad entre compañeros, la relación con los jefes, la relación con la alta dirección y sus relaciones sociales, no obstante, se señala que coexisten dificultades con la comunicación entre docentes y administrativos, debilitamiento de la unión que caracterizaba al colectivo, la insuficiente tecnología, la falta de locales, aulas y laboratorios, insuficientes recursos financieros, insuficiente estimulación y los denominados “contraplanes” que abruman al profesor y a

La comunidad Latina de estudiantes de negocios directivos y a los que hay que darle cumplimiento. Estas dificultades planteadas pueden conspirar a que la organización presente una cierta inestabilidad, se trasladen valiosos profesionales hacia otros centros en busca de mejoras laborales y salariales.

No puede soslayarse que si la comunicación interna ejerce funciones de motivación, comprometimiento y participación y sus miembros se sienten identificados con la organización percibirán una imagen positiva y transmitirán esa imagen al exterior, por tanto, la imagen que tiene el público interno es resultado de una interrelación de acciones aisladas de comunicación, orientadas en función de este tipo de imagen.

Por todo lo anterior expresado, producto de la investigación realizada, comprueba la premisa de ésta.

VI. Recomendaciones

Debe valorarse por la alta dirección de la Escuela la posibilidad de:

Someter a una revisión la planeación estratégica de la organización e incluir un objetivo que implique la gestión de comunicación e imagen.

Crear un grupo o equipo de expertos que se dedique a la concepción, diseño, ejecución y control de la gestión de comunicación e imagen.

Diseñar un Programa de Orientación para los trabajadores de nuevo ingreso para facilitar y reforzar la asimilación de la Misión y la Visión, profundizar en el conocimiento de la historia y la trayectoria de la organización así como incluir otras informaciones que implica dicho Programa.

Diseñar una estrategia de capacitación sobre el tema habilidades de comunicación para cuadros, funcionarios, especialistas, trabajadores docentes y administrativos según sus requerimientos.

Fortalecer el sentido de pertenencia haciendo énfasis en valorar la carga de trabajo de los docentes de forma tal que se evite en lo posible la inconformidad relacionada con la cantidad y variedad de trabajo no planificada.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
Analizar y eliminar en lo posible el destinatario “everyone” en el envío de los mensajes para lograr un balance adecuado en los flujos comunicativos y eliminar la sobresaturación de información.

Diseñar y difundir el Manual de Identidad corporativa de la Escuela.

Completar en lo posible el equipamiento necesario a fin de lograr un balance comunicativo entre los trabajadores docentes.

Valorar que se retome la utilización de los totem y exponer la información de interés sobre el desempeño de la organización para facilitarles la comunicación a los trabajadores administrativos.

Diseñar un boletín o informativo de comunicación en formato electrónico e impreso basado en el principio de contarle a la organización lo que la propia organización está haciendo.

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 Segoviano, José María de (2000). ¿Cuándo hay que cambiar la identidad corporativa?. En: MK Marketing+Ventas (170): 50-52, jun., (es).
3. Alvarez Durán, Yamel (2001). Auditoría de imagen y metodología : una relación necesaria. En: Espacio (5): 32-33, may.-ago., (cu).
4. _____(2000). Imagen corporativa : teoría y práctica desde un enfoque psicológico. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales.
5. Alvarez, Tomás y Caballero, Mercedes (1997). Vendedores de imagen : los retos de lo nuevos gabinetes de comunicación. Barcelona, Paidós.
6. Andrade, Horacio (1991). Hacia una definición de la comunicación organizacional. En: Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones, México, Editorial Trillas.
7. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (1998). Bases generales del perfeccionamiento empresarial. En: Opciones: 15 de noviembre.
8. Bartoli A (1992). Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada. Ediciones Paidós Ibérica, España.
9. Barreiro, Luis (2002) (notas de clases).

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

10. Barreto Fuejo, Beatriz (2000). La comunicación interna : de la preocupación a la acción. En: Capital Humano (137): 56-58, oct., (es).
11. Benítez, Marlene (2003). Auditoría de Imagen del Restaurante Don Cangrejo. Tesis en opción al grado de Master en Ciencias de la Comunicación.
12. Beth, Hanno y Harry Pross (1989). Introducción a la Ciencia de la Comunicación. Editorial Pablo de la Torriente, La Habana.
13. Calviño, Manuel (1999). Psicología y marketing : contribuciones al posicionamiento de la psicología. La Habana, Editora Política.
14. Camaleón Simón, Ma. Cristina (1998). La Reingeniería humana como elemento dinamizador de la comunicación interna. En: Capital Humano (109): 44-56, mar., (es).
15. 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).
16. 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).
17. 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).
18. Castro, Bernardo (2002). Temas emergentes y desafíos de la comunicación en la sociedad de la información. En: Estudios de periodismo (7). (Fotocopia).
19. Ciamberlani, Lilia y Steimberg, Lorena (1999). Comunicación para la transparencia : manual de gestión empresarial. Buenos Aires, Ediciones Granica S.A.
20. 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).
21. Codina Jiménez, Alexis (2001). Comunicaciones interpersonales efectivas en el trabajo directivo. En: Espacio (6): 46-48, sept.-dic.
22. _____ (2000) Las Habilidades interpersonales en la gerencia moderna. Apuntes (4): suplemento, abr., may., jun. La Habana, Ediciones Balcón, EAEHT.
23. _____ (2004). Temas de dirección. La Habana, Ediciones Balcón, 2 t.
24. 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).
25. 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).

26. Costa, Joan (1999). La Comunicación en acción. Barcelona, Ed. Paidós.
27. Costa, Joan (2001). Imagen corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires, La Crujía Ediciones.
28. Covey, Stephen R (1997). Los Siete hábitos de la gente altamente efectiva. Barcelona, Ed. Paidós.
29. D'Aprix, Roger (1986). La Comunicación : clave de la productividad. México, Editorial Limusa.
30. Eco, Humberto y Freire, Paolo. En: Guía del curso para trabajadores. Teoría de la comunicación. Margarita Alonso. (formato electrónico), /s.a/.
31. Escuela de Hotelería y Turismo Playas del Este (2003). Planeación estratégica EHTPE.
32. Fernandez, C (1999). La Comunicación en las Organizaciones. México, Editorial Trillas.
33. Fernández González, Ana M (2001). La competencia comunicativa como factor de eficiencia profesional del educador. En: Boletín Dimensión, CUJAE, (cu).
34. Fernández Gonzáles, Ana M; Durán, A. y Alvarez, M. I (1995). Comunicación educativa. La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
35. Fischer, Gustave Nicolás (1990). Psicología Social : conceptos fundamentales. Madrid, Editorial Narcea, S.A.
36. FORMATUR (2003). Planeación estratégica.
37. FORMATUR : retos del nuevo milenio (2000). En: Hosteltur (81): 92-93, nov., (es).
38. FORMATUR : reseña histórica (/s.a./ (fotocopia, /s.l./, /s.n./).
39. 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).
40. Galindo Cáceres, Luis Jesús (1998). Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación. México, Addison Wesley Longman.
41. 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.
42. Garillete Álvarez, Javier (2001). Intranet y comunicación interna. En: Capital Humano (148): 18-19, oct.
43. Gascó, Milagros y Rabassa, Noemí (1999). Marketing interno mix: análisis de la variable de comunicación interna. En: Capital Humano (122): 40-46, may., (es).
44. Goldhaber, Gerald M (2000). Comunicación organizacional. La Habana, Ed. Pablo de la Torriente.

45. 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.
46. González, Ghaddra (1990). Imagen, diseño y comunicación corporativa. La Habana, Editorial Pablo de la Torriente.
47. González, Rey (1999). Comunicación, personalidad y desarrollo. La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
48. Gutiérrez Valero, Celia (2000). Diferencias culturales en el prototipo de liderazgo organizacional. En: Capital Humano (133): 32-36, may., (es).
49. Gutiérrez Rivera, Aldo (2002). Apuntes para una terminología de la comunicación de uso en Cuba. En: Espacio (7): 40, ene.-abr., (cu).
50. 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.
51. 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.
52. Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (1994). Metodología de la investigación. México, McGraw Hill.
53. Ind, Nicholas (1992). La Imagen corporativa. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
54. _____. La Imagen corporativa : estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces. Nicholas Ind. Madrid: Ed. Díaz de santos S.A.
55. INFROPRESS/"Capital Humano" (2000). La comunicación interna gana terreno en la empresa. En: MK Marketing+Ventas (153): 38-40, dic., (es).
56. Jurado Salván, Enrique (2003). De la empresa autista al liderazgo comunicativo. En: Capital Humano (172): p. 68-76, dic., (es).
57. Konntz y Weihrich (1996). Administración una perspectiva global. México, McGraw Hill.
58. Las convergencias de la comunicación : problemas y perspectivas investigadoras (2001). Madrid, Fundación General de la Universidad Complutense.
59. Los Espacios para la comunicación en al año 2000 (2001). Madrid, Fundación General de la Universidad Complutense.
60. Lucas Martín, Antonio (1997). La Comunicación en las empresas y en las organizaciones. Barcelona, Colección Bosch Comunicación.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

61. Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik, Abraham (1988). Comunicación organizacional práctica : manual gerencial. México, Editorial Trillas.
62. Martín, Juani. El Nuevo rol de la comunicación. En: MK Marketing+Ventas (155): 48-52, feb., 2001, (es).
63. _____ (2001). La comunicación interna impulsa la innovación empresarial. En: MK Marketing+Ventas (164): 46-49, dic., (es).
64. Martín Serrano, Manuel (1991). Teoría de la comunicación : epistemología y análisis de la referencia. México, UNAM.
65. Masarraza, Miguel (1994). Marketing y calidad total : imagen de calidad y comunicación. Madrid, Editorial Gestión 2000.
66. Medina Elizondo, Manuel (1998). Sabiduría empresarial para el tercer milenio. México, Editorial Diana.
67. Ministerio de Economía y Planificación (1995). Resolución 115, 19 de septiembre.
68. Ministerio de Turismo (2003 y 2004-2006). Planeación estratégica.
69. Ministerio de Economía y Planificación (1995). Resolución No. 2.
70. Ministerio de Economía y Planificación (1995). Resolución No. 115.
71. Ministerio de Turismo (2001). Resolución No. 23.
72. 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.
73. Muriel, Ma. Luisa y Rota, Gilda (1980). Comunicación institucional : enfoque social de relaciones humanas. Quito, Editora Andina.
74. Ortega, José Antonio (2000). La Gestión del cambio organizativo : innovación, aprendizaje y cultura. En: Capital Humano (134): 34-46, jun., (es).
75. Pastor Albaladejo, Gema (2002). La Comunicación interna : ¿una asignatura pendiente en nuestras administraciones públicas?. En: Capital Humano (153): 76-78, mar., (es).
76. 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.
77. Pérez Cruz, María del Carmen.
78. Pérez Giannopoulos, Tama (2003). ¿Qué tipo de intranet necesita mi organización?. En: Capital Humano (163): 96-97, feb., (es).
79. 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).

80. Perelló Cabrera, José Luis (2001). Comunicología del turismo: comunicación e información en el turismo, comunicología y semiótica. La Habana, Publicitur S.A.
81. Prada, Pedro (2002). La Imagen Cuba como reflejo del país. En: Espacio (7): 50-52, ene.-abr., (cu).
82. Ramírez, Txema (1995). Gabinetes de comunicación : funciones, disfunciones y incidencias. Barcelona, Bosch Casa Editorial S.A.
83. Redding y Sanborn, citados en: Goldhaber, Gerald (2000). Comunicación organizacional. La Habana, Editorial Pablo de la Torriente.
84. Renero, Manuel A (1994). Comunícate, ¿puedes?. México, Editorial Limusa.
85. 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).
86. Robertson, Arthur (1994). Saber escuchar : guía para tener éxito en los negocios. Madrid, Editorial Irwin.
87. 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.
88. Rodríguez del Bosque, Ignacio (1995). La comunicación de la imagen de la empresa. En: Revista Alta Dirección. 81: 79-95, (es).
89. 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).
90. _____ (2002). Elsamex : el valor empresarial de una cultura humanista. En: Capital Humano (156): 40-44, jun., (es).
91. _____ (2003). Teletech : la comunicación interna como parte del plan de negocio. En: Capital Humano (172): 32-38, dic., (es).
92. Saladrigas, Hilda (compiladora) (2001). Selección de lecturas “Introducción a la teoría y la investigación en comunicación”. Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación.
93. Sanchis, José Luis (2001). La Estrategia del rumor. En: MK Marketing + Ventas (161): 14-15, sept., (es).
94. _____ (2002). Liderazgo y comunicación. En: MK Marketing + Ventas (168): 53-54, abr. (es).

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

95. Santana, Andrés Isaac (2001). De la imagen y otros demonios. En: Espacio (5): 34-40, may.-ago., (cu).
96. Santana Pérez, Jorge (2002). ¿Identidad visual versus identidad organizacional?. En: Espacio (8): 46-48, may-ago, (cu).
97. Schein, Edgar (1995). La Cultura empresarial y el liderazgo : una visión dinámica. La Habana, /s.l./.
98. Scheinsohn, Daniel (1997). Más allá de la imagen corporativa. Buenos Aires, Ediciones Macchi.
99. Sebastián Fernández, Carmen (1998). Principios generales de la comunicación en las organizaciones. En: Capital Humano (110): 44-47, abr., (es).
100. Strategor : estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa (1995). Barcelona, Biblio-empresa.
101. Tamayo Tamayo, Mario (1997). El Proceso de la investigación científica. México, Editorial Limusa.
102. Tejada del Prado, Lecsý (2001). Identidad, imagen y comunicación. En: Espacio (6): 59-60, sept.-dic., (cu).
103. Tejada Palacios, Luis (1987). Gestión de la imagen corporativa : creación y transmisión de la identidad de la empresa. Bogotá, Ed. Norma.
104. Trelles Rodríguez, Irene (2000). Comunicación organizacional : la importancia de su aplicación en Cuba. En: Espacio (3): 25-28, (cu).
105. _____ (compiladora) (2001). Comunicación organizacional : selección de lecturas. La Habana, Editorial Félix Varela.
106. _____ (2001). Comunicación y cultura organizacional : entramados e interrelaciones. En: Espacio (5): may-ago., p. 38-40.
107. _____ (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).
108. _____ (2003) Tesis de Irene Doctorado.
109. Turismo en Cuba : realidades y perspectivas (2000). En: Mundo turístico, may., (cu).
110. 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).

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

111. _____ (2003). Comunicación interna y creación de valor : la construcción de la empresa mental. En: Capital Humano (165): 18-19, abr., (es).
112. _____ (2003). Comunicación interna y creación de valor: premisas para una comunicación interna creadora de valor. En Capital Humano (163): 20-21, feb., (es).
113. Urrutia Torres, Lourdes de y González Olredo, Graciela (2003). Metodología de la investigación social I. Selección de lecturas. La Habana, Editorial Félix Varela.
114. Valdés Calabuig, Joseph A (/s.a./). Comunicación y negociación. Alicante, Universidad de Alicante.
115. Van Riel, Cees B. M (1994). Comunicación corporativa. Madrid, Prentice Hall.
116. Vilanova, Nuria y Carazo, José Antonio (1999). Comunicación empresarial : la comunicación interna, una cuestión estratégica. En: MK Marketing + Ventas (139): 58-62, sept., (es).
117. Wolf, Mauro (/s.a./). La Investigación de la comunicación de masas. Barcelona, Ed. Paidós.
118. Zacharis, John C (1993). Comunicación oral : un enfoque racional. México, Editorial Limusa.
119. 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:

120. 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>
121. Cardoso Milanés, Heriberto. Importancia de la cultura organizacional. <http://www.monografias.com/trabajos14/cult-organizac/cult-organizac.shtml>.
122. Caruso, Melina. Imagen corporativa por Joan Costa. <http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativares.htm>
123. 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>
124. Cortés Pinto, Cristian Enrique. Teoría de las representaciones sociales. <http://www.monografias.com/trabajos10/repso/repso.shtml>
125. Costa, Joan. Comunicación : ¿qué es comunicación?. <http://www.terra.es/personal3/jcostass/cdi1.html>

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

126. 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>
127. Díez Gutiérrez, Enrique J. La cultura corporativa.
<http://www.bibliotecas.white.cl/docushare/dscgl/ds.py/get/file.1566>.
128. Escobar Fernández, Jorge. La comunicación corporativa.
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/comucorp.htm>
129. Esquivel, María del Carmen. Comunicación organizacional.
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/59/comorg.htm>.
130. Fuenmayor, Katuska. La Comunicación organizacional rumbo al liderazgo.
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/corglid.htm>.
131. Iglesias Huerta, Elizabeth. Cultura e imagen organizacional.
<http://www.monografias.com/trabajos15/cultura-imagen/cultura-imagen.shtml>.
132. Kotelchuk, Natalia E. Teoría de las relaciones públicas.
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/teorepub.htm>
133. Marx, Kart. Tesis sobre Feuerbach. <http://www.marxists.org/espanol/m-e/1840s/45-feuer.htm>
134. Press, Eduardo. La Comunicación, herramienta de la empresa.
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/66/comunicaherr.htm>
135. Revista Latina de Comunicación Social.
<http://www.ull.es/publicaciones/latina>.
136. 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>.
137. Valle, Mónica. La Comunicación organizacional de cara al siglo XXI. Revista Electrónica Latinoamericana especializada en Tópicos de Comunicación.
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>