

“Puertas adentro: caracterización de la imagen interna del hotel Blau Colonial Cayo Coco”



Liliana Hernández Fajardo

2009



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

Facultad de Psicología y Comunicación Social

**“Puertas adentro: caracterización de la imagen interna del hotel
Blau Colonial Cayo Coco”**

Diplomante:

Liliana Hernández Fajardo

Tutor: Lic. Luis Manuel Peteiro Santaya

Cotutora: Lic. Katia Mirás González

Consultante: MSc. María Teresa Rodríguez Wong

Tesis en opción al título de Licenciado en Comunicación Social

Santa Clara, Cuba

2009

“Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución”

A mami, por el ejemplo, el sacrificio, el aliento, eres mi más grande orgullo.

A papi, por siempre estar cuando lo he necesitado.

A abuela, por tantas noches de desvelo y su cariño incondicional.

A abuelo, para que vea una vez más sus sueños realizados.

A mi hermanita, aunque ya no es tan chiquita.

A Viti, por las enseñanzas y el cariño de estos años universitarios.



A mi maravillosa familia, por toda su entrega y apoyo, por siempre estar a mi lado.

A Peteiro, por acceder a la tutoría y por su ayuda en la tesis.

A Katia, por su amistad y el respaldo en estos meses de permanencia en el Blau.

A Mayte, por sus consejos.

Al colectivo de Blau Colonial, por abrirme sus puertas cuando otros se negaron.

Al equipo de Relaciones Públicas, por tan buena acogida.

A mi grupo, por todo lo que aprendí de los buenos y malos momentos junto a ellos.

***A todas las personas, aunque algunos ya no estén, que formaron parte de mi vida en la
universidad y la hicieron placentera.***

A todos los que colaboraron conmigo en el empeño que constituyó esta investigación.

Muchas Gracias



Resumen

La presente investigación se desarrolló en una organización turística, el Hotel Blau Colonial Cayo Coco (BCCC). Tuvo como objetivos: caracterizar la Imagen que tiene el público interno del Hotel BCCC; explorar las percepciones que tiene público interno del Hotel BCCC sobre su organización e identificar qué categorías configuran su Imagen Interna.

Se investigó desde el paradigma cualitativo, a partir de una permanencia prolongada en la organización, propiciándose un acercamiento naturalista e interpretativo al objeto de estudio. Se interactuó con trabajadores y directivos adoptando la selección muestral intencional mediante el muestreo teórico, donde concebimos a los sujetos como informantes clave. Se realizaron entrevistas abiertas y semiestructuradas; observaciones participantes abiertas y a escenarios específicos del contexto y análisis de documentos oficiales.

El criterio para la cantidad de información a recoger fue la saturación teórica. Las interrogantes, categorías de análisis e hipótesis se construyeron durante el desarrollo del estudio, entre el investigador y los sujetos participantes. Para la elaboración de los resultados se utilizó el análisis de contenido y las estrategias de triangulación por fuentes de datos.

Como principal resultado se evidenció que la imagen interna del Hotel BCCC se está configurando a partir de categorías y subcategorías que se articulan y conjugan en el imaginario colectivo del público interno. Las primeras, inclusorias de las segundas, son: conocimiento sobre el Hotel, las características generales de la organización, los valores organizacionales percibidos, las regularidades de los Recursos Humanos, las regularidades del trabajo de la Dirección y la percepción del Hotel en la Competencia.

Abstract

The present investigation was developed in a touristic organization, the Blau Colonial Cayo Coco Hotel (BCCC). It had like objectives: to characterize the Image that has the internal public about the Hotel; to explore the perceptions that the Hotel's internal public has of his organization and to identify what categories form their Internal Image.

The research was made from the qualitative paradigm, during a permanence prolonged in the organization, causing itself a naturalistic and interpretative approach to the study object. We interacted with workers and directors adopting the selection intentional sample by means of the theoretical sampling, where we conceived to the subjects like key informants. Open and semistructured interviews were made; open participant observations and to specific scenes of the context and official document analysis.

The criterio for the amount of information to collect was the theoretical saturation. The questions, categories of analysis and hypotheses were constructed during the development of the study, between the participant investigator and subjects. For the elaboration of the results it was used the analysis of content and the strategies of triangulation by sources of data.

As main result was demonstrated that the internal image of Hotel BCCC is forming from categories and subcategories that articulate and conjugate in the imaginary group of the internal public. The first one are: knowledge of the Hotel, the general characteristics of the organization, the perceived organizational's values, the regularities of the Human Resources, the regularities of the Direction's work and the perception of the Hotel in the Competition.

Resumen	i
Abstract	ii
Introducción	1
Capítulo 1. Marco Teórico	5
1.1- La Organización como sistema cultural.....	5
1.2- Las Organizaciones Hoteleras.....	9
1.3- De la Identidad a la Imagen de la Organización.....	9
1.4- La Imagen de la Organización	13
1.5- La Imagen Interna. El primer espejo.....	19
1.6- La Comunicación Organizacional.....	22
Capítulo 2. Escenario de Investigación	26
Capítulo 3. Marco Metodológico	30
3.1- El paradigma cualitativo como referente metodológico	30
3.2- El alcance de la investigación	31
3.3- Técnicas empleadas para la obtención de información.....	32
3.3.1- La observación participante.....	32
3.3.2- La entrevista semiestructurada.....	33
3.3.3- El análisis de documentos oficiales	34
3.4- Proceso de Investigación.....	34
3.5- La calidad de la investigación cualitativa	39
Capítulo 4. Análisis de Resultados	42
4.1- Conocimiento sobre el Hotel BCCC.....	42
4.2- Características del Hotel BCCC.....	46
4.3- Valores que el público interno percibe se manifiestan en el Hotel BCCC	55
4.4- Regularidades de los Recursos Humanos	58
4.5- Regularidades del Trabajo de la Administración del Hotel BCCC	64
4.6 - Percepción del Hotel BCCC respecto a la Competencia	71
Conclusiones	76
Recomendaciones	78
Referencias	79
Anexos	83

Introducción

Ante los nuevos cambios que se producen en el sistema económico mundial y la emergencia del llamado “boom de los servicios”, las organizaciones, particularmente aquellas que se inscriben en ese ámbito, deben trazarse objetivos y estrategias que le permitan proyectar una imagen favorable hacia la sociedad y ser percibidas auténticamente, buscando conducirse en un mercado cada vez más saturado, exigente y dinámico; donde lo importante no solo es encontrar ventajas competitivas en el servicio, sino en las características que distinguen a la organización ante sus públicos.

El éxito en la gestión estratégica de la imagen le permitirá a la organización un buen posicionamiento dentro del mercado, en la medida que sea capaz de expresar un modo propio de ser y de hacer, lo cual propicie la identificación del cliente con dicha organización y una actitud positiva hacia ella.

Es por ello que el estudio de la Imagen Organizacional debe ocupar un lugar fundamental en la política estratégica de las organizaciones. Lo que sucede es que numerosas investigaciones realizadas actualmente, sobre esta temática, se inclinan a conocer cómo son percibidas por sus clientes y obvian la importancia estratégica de los públicos internos (entre ellos el personal de contacto y aquellos trabajadores que no tienen una relación directa con los clientes).

Al abordar el tema de la imagen corporativa, todavía en la década de los ochenta, la apreciación de ésta se efectuaba de modo exclusivamente subjetivo. En la definición de una política de imagen, las empresas notaban que se podía medir con precisión el coste de las acciones llevadas a cabo para la creación de la imagen pero era muy difícil apreciar el cambio o evolución de la imagen resultante de tales acciones. (Sanz, 1994)

Las percepciones sobre el tema estuvieron plagadas de reduccionismos al punto de manifestarse una polarización hacia los medios, considerándose éstos como difusores por excelencia de la imagen de la organización. “Se reflexionaba mucho sobre los medios de comunicación y no sobre la imagen como fenómeno mental representado en la conducta social”. (Álvarez, A. M., 2007, p.29)

En la propia década se consideraba la imagen corporativa como un fenómeno netamente de los países desarrollados. Así, como resultado del análisis histórico de los estudios sobre la imagen en el marco organizacional, coexisten dos tendencias sobre el fenómeno: la europea y la norteamericana. (Álvarez, A. M., 2007)

El enfoque europeo valora sobre todo la comunicación como manifestación de la imagen corporativa. La norteamericana concibe la imagen como una variable de la gestión de la empresa y como derivación del comportamiento corporativo, por lo que el posicionamiento de la imagen depende de la eficiencia del procedimiento organizacional en su relación sistémica.

En las teorías sobre la Imagen Corporativa destacan los aportes de Villafañe, Costa, Chávez, Sanz de la Tajada, la mayoría de ellos autores españoles cuya línea de investigación “ha estado orientada fundamentalmente hacia un enfoque documental y descriptivo, y el desarrollo de un paradigma comunicacional y estratégico”. (Álvarez, A. M., 2007, p.24)

Estas investigaciones tomaron como referente la perspectiva de la psicología gestalista, la teoría matemática de la información, la teoría sistémica, la sociología de los estereotipos, así como el campo de la semiótica y los modelos teóricos de la comunicación. (Álvarez, A. M., 2007)

En nuestro país el interés por la Imagen Organizacional aparece a raíz de la apertura económica producto del período especial que propició nuevos enfoques en el ámbito empresarial, los estudios al respecto se han inscrito dentro de las Ciencias Empresariales, la Psicología y la Comunicación Social.

Las investigaciones aún son escasas en el escenario académico cubano, en este sentido destacan teóricos como Yamel Álvarez y Calviño desde la Psicología; Trelles, Saladrigas y Meriño, desde la Comunicación Social. Se está promoviendo además, la realización de estudios sobre este fenómeno de estudiantes que se diplomaron en Licenciatura en Comunicación Social, que nos han servido como referentes teórico-prácticos y metodológicos para desarrollar este trabajo investigativo.

Debido a la emergencia en el ámbito organizacional de nuevas necesidades de reafirmación y posicionamiento de las empresas, el concepto de imagen organizacional ha adquirido gran relevancia en la sociedad contemporánea, eso incluye también a la nuestra.

Las organizaciones hoteleras no son la excepción, la competitividad en esta industria se sustenta, principalmente, en los activos intangibles. Los recursos físicos (ubicación, edificio, habitaciones, mobiliario) son imitables por los competidores, debido a que son observables directamente y es posible su adquisición. En cambio los activos intangibles como la calidad del servicio de los empleados, las rutinas de alojamiento, los efectivos servicios de reserva o habitaciones, la reputación del hotel y su imagen, no son fácilmente replicables.

La imagen que tiene sobre la organización el público interno está en estrecha relación con los comportamientos, actitudes y sentimientos hacia ella y hacia sus clientes. Por tanto es vital, en las organizaciones de servicio, donde gran parte del personal está en contacto directo con los clientes, que sus miembros las perciban de forma positiva, pues una imagen negativa, repercute en la calidad del servicio y en la atención al cliente.

Actualmente se ha comprendido que la tecnología y los recursos financieros no bastan para hacer que las entidades sean cada vez más competitivas y exigentes; habrá que insistir sobre la organización de las personas y las relaciones entre ellas; reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad son sus recursos humanos. (Peteiro y Rodríguez, R., 2008)

Estas ideas, así como la necesidad manifestada por la dirección del Hotel Blau Colonial de desarrollar una gestión efectiva de su imagen corporativa, fue lo que nos motivó a la realización de esta investigación. Para ello precisaban partir de exploraciones previas que les permitieran conocer la imagen que poseen sus diferentes públicos sobre ella para después coordinar acciones que facilitaran dicha gestión.

La investigación también garantizaría el cumplimiento de un objetivo del recién creado Grupo de Comunicación y Relaciones Internacionales, perteneciente a la Delegación Territorial del Mintur, que pretendía hacer un estudio de Imagen Corporativa de uno de los hoteles insignia del destino turístico Jardines del Rey.

En busca de responder a estas demandas decidimos partir de un análisis endógeno que permitiera a la organización conocer cómo es percibida por su público interno. Nos planteamos entonces una interrogante de investigación, **¿Qué Imagen tiene el público interno del Hotel Blau Colonial Cayo Coco (BCCC)?**

El objetivo general propuesto para dar respuesta al problema de investigación fue: **Caracterizar la Imagen que tiene el público interno del Hotel BCCC.**

Al mismo tiempo nos planteamos varios objetivos específicos, que nos facilitarían dar cumplimiento al objetivo general y por tanto, responder a la interrogante esbozada.

1. Explorar las percepciones que tiene público interno del Hotel BCCC sobre su organización.
2. Identificar qué categorías configuran la Imagen Interna del Hotel BCCC.

Una vez desarrollada la investigación y elaborado el informe correspondiente, este se estructuró en cuatro capítulos fundamentales ordenados por epígrafes; una sección dedicada a reflejar las conclusiones principales a las que arribamos a raíz de los resultados obtenidos y un apartado para las recomendaciones que nos parecieron pertinentes sugerir a la organización; asimismo dispusimos un espacio para enunciar la literatura científica empleada en la investigación y otro para recoger todos aquellos anexos que nos permitieran ilustrar el análisis.

El capítulo uno está destinado a enmarcar teóricamente el estudio. En él se resumen aquellas posturas y conceptualizaciones teóricas sobre la imagen organizacional adoptadas por los investigadores y que cimientan la investigación.

En el capítulo dos se describe el contexto de investigación. Consideramos apropiado un marco donde se reflejaran las características del escenario, para facilitar al lector la comprensión de los resultados puesto que precisamente el estudio es en función de explorar las percepciones de sus miembros sobre dicho contexto.

La metodología empleada a lo largo del proceso investigativo queda reflejada en el apartado tres del informe. Allí se expone el paradigma científico escogido, así como la descripción de todo el proceso, desde la entrada hasta la salida del campo de investigación.

El capítulo cuatro recoge los resultados obtenidos en la investigación. Este quedó estructurado en un análisis integral de las categorías de investigación establecidas a partir de la recogida e interpretación de los datos.

Capítulo 1. Marco Teórico

1.1- La Organización como sistema cultural

Entender al hombre como ser social resultaría difícil sin comprender y considerar su relación directa con las organizaciones, desde su surgimiento el hombre ha intentado organizarse en grupos buscando la satisfacción de sus necesidades, desarrollando paulatinamente procesos de socialización al interior de estos grupos, utilizando como vía imprescindible para ello la comunicación.

Es este el origen de las organizaciones contemporáneas, las cuales han ido evolucionando paralelamente a la evolución histórica del hombre, han adquirido diferentes matices y características, han abarcado diversos contextos, se les han otorgado disímiles nomenclaturas y han constituido objeto de estudio de diferentes disciplinas científicas.

Cabe entonces preguntarse, concretamente, ¿de qué organización estamos hablando? ¿Qué entendemos por organización? ¿Qué nos permite distinguir las características mínimas de este tipo de formación social frente a otros que no pueden ser denominados con este término?

El sentido que hemos conferido al término *organización*, no incluye a todas las unidades sociales que conforman las sociedades contemporáneas, “incluye tan sólo una parte de todas aquellas formas de ordenación social que están dentro del concepto de *organización social* “. (Peiró, 2004, p.135)

En la literatura científica encontramos numerosas conceptualizaciones del término. En 1991, Robbins define las organizaciones como unidades sociales rigurosamente coordinadas, compuestas por dos o más personas, que funcionan en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes.

Una definición más acabada que la anterior es la que ofrecieron Porter, Lawler y Hackman (1975), “las organizaciones están compuestas de individuos o grupos, en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo”. (Citado en Peiró, 2004, p.139-140)

En la actualidad está ampliamente difundida la concepción de entender las organizaciones como culturas, lo cual implica observarlas como forma de expresión y manifestación de la

conciencia humana, de manera que, trascendiendo las perspectivas de estudios económicos, se focalicen sus aspectos subjetivos, ideológicos, simbólicos, así como su componente imaginario, construido por el hombre, esto acorde con sus necesidades en un momento histórico social. (Peteiro, Rodríguez, R. y Rodríguez, M. T., 2007)

En función de elaborar un marco común de referencia para el análisis de la cultura organizacional, hemos asumido la definición al respecto ofrecida por Schein (2006)

El 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 consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (p. 25-26)

Para percibir con mayor claridad el significado de este concepto es necesario remitirnos a los niveles que se articulan conformando la cultura organizacional y que son propuestos autor:

1. Nivel de artefactos visibles: Es considerado como el ambiente construido de la organización y el nivel más visible de una cultura: incluye el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, lenguaje escrito y hablado, sus producciones y la conducta expresa (visible y audible) de sus miembros.
2. Nivel de los valores: Este nivel está representado por los principios sociales, filosóficos de los individuos que orientan en gran medida la conducta de los miembros de esa cultura la cual está regida por su idea de lo que “debe” ser, a diferencia de lo que es. Esto que “debe” ser se convierte en valor compartido si es admitido colectivamente como una solución válida al problema que enfrenta la cultura, debemos acotar además, que si dicha solución progresa y sigue funcionando en el decursar del tiempo y el grupo la percibe de forma compartida como un éxito, entonces el valor pasa gradualmente por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencia y ulteriormente presunción, queda asimismo desgajado de la conciencia y se vuelve inconsciente y automático.
3. Nivel de las presunciones subyacentes básicas: Este nivel hace referencia a aquellas presunciones que determinan cómo los miembros de la organización perciben, piensan y sienten.

Schein (2006), explica que “estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna”... (p.24). Ellas han llegado a ser algo tan admitido, que pocas son las variaciones que pueden hallarse en este nivel de la cultura.

Desde la concepción de Schein, en estos niveles, que considera de carácter jerárquico, las presunciones básicas constituyen lo que la cultura realmente es, y los valores y conductas son manifestaciones derivadas de la esencia cultural, al modificar uno de estos niveles se producen cambios en el resto.

Esta concepción de las organizaciones no implica una ruptura total con anteriores definiciones, esto se evidencia a través de lo planteado por Schein (1985), cuando propone entender la organización como la coordinación racional de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo y a través de la jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.

La clave de concebir las organizaciones como culturas no está en negar que ella supone elementos de orden pragmático, incluso de carácter formal, material; no niega el reconocimiento de los resultados y determinantes económicos de la actividad humana, sino que destaca el análisis de otros procesos: la riqueza en la producción de imaginarios individuales y grupales (propuestos básicamente como valores y presunciones), que son también productos de la actividad organizacional y se constituyen a su vez en sus propios determinantes. (Peteiro, Rodríguez, R. y Rodríguez, M. T., 2007)

Estas concepciones sobre la organización poseen puntos comunes en relación a elementos como la *composición* cuando se plantea que están compuestas por personas, pero siempre por un conjunto de ellas. También hay acuerdo en relación a la *orientación*, aquí se alude a la consecución de objetivos, fines, metas consensuados, como el primordial aspecto hacia el cual se inclinan las organizaciones.

De igual forma existen coincidencias al exponer la diferenciación en las funciones y la coordinación racional e intencional de las actividades, como los *métodos* fundamentales empleados para el logro de los objetivos planteados, así como en explicar que para definirse como organizaciones exigen una continuidad a través del tiempo.

Disímiles han sido las disciplinas que se han dedicado al estudio de las organizaciones como formaciones sociales y varias son las escuelas del comportamiento organizacional que han resultado de dichos estudios, una de ellas es la Teoría General de los Sistemas.

Una visión holística, total e integradora nos permite comprender como “sistema”, a un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un “todo organizado”, donde el todo es algo más que la simple suma de sus partes.

La autora cubana Irene Trelles (2004), expone que se concibe a la organización como un sistema social integrado por partes interrelacionadas en equilibrio dinámico, con tres ideas fundamentales como pilares para su funcionamiento: su dinamismo, su apertura y la importancia de la comunicación.

Concordamos con Peiró (2004) cuando resume que la organización es una formación social compleja. Su consideración como sistema permite una conceptualización en la que se toman en cuenta las diversas dimensiones que lo componen. Se trata de un sistema de roles, de toma de decisiones, con redes de comunicación, con grupos funcionales diferenciados según la tarea y coordinados entre sí.

Presenta aspectos estructurales y procesos internos de funcionamiento. Junto a ello, su interacción con el medio ambiente, su necesidad de intercambiar materia, energía e información con ese entorno y su integración como subsistema en sistemas sociales más amplios, pone de relieve la necesidad de considerar la organización en sus relaciones con el exterior.

Comprender la organización como sistema cultural es indispensable si se quiere explorar las características de sus miembros: su experiencia, su forma de percibir, sentir y actuar ante los problemas; pero también esta es la única vía de captar lo que la hace singular y afecta a todo lo que ocurren en ella: su cultura; para comprender entonces los productos de la actividad de dichas organizaciones, como vía incluso de poder direccionar intencionalmente en alguna medida el cambio en éstas. (Peteiro, Rodríguez, R. y Rodríguez, M. T., 2007)

Nuestro interés en comprender teóricamente estos fenómenos radica en que el contexto de investigación escogido es una organización de servicios que constituye en sí misma una cultura, en cuyo seno tienen lugar los procesos e interacciones que configuran la Imagen Organizacional, específicamente la Imagen Interna devenida en nuestro objeto de estudio.

1.2- Las Organizaciones Hoteleras

Las organizaciones hoteleras son aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento y restauración a las personas, con o sin servicios complementarios. (Mestres, 1999)

Junto a la función principal, prestar alojamiento a los clientes, los hoteles generalmente realizan un conjunto amplio de actividades con el objeto de facilitar una serie de servicios complementarios, caracterizados por una enorme heterogeneidad tanto porque requieren una variedad importante de recursos (materiales, humanos, formativos, administrativos, etc.) como porque contribuyen en proporciones diferentes al resultado global de la unidad económica.

Los hoteles son organizaciones que se inscriben dentro del llamado “boom de los servicios” que caracteriza a la sociedad contemporánea. Respecto a este fenómeno, Costa (2001) afirma que la sociedad actual ha dado un cambio de enormes proporciones orientándose a la cultura inmaterial, de la interacción simbólica y de los valores intangibles.

Por tanto para esta nueva cultura de los intangibles y los servicios se necesitan nuevas ideas, formas de actuar y comportarse, y nuevas formas de comunicar, así, habrá que construir y tener en cuenta nuevos valores pues la sociedad lo exige.

Para Joan Costa (2001), estos nuevos valores distintivos y competitivos, que hay que vectorizar en el nuevo Paradigma del siglo XXI, que propone, no son otros que la cultura, la identidad, la imagen y la comunicación. (Ver anexo 1)

De manera que todas las organizaciones, generan una determinada cultura del hacer y el relacionarse. Desarrollan actividades de comunicación y relación en su interior y con su entorno. Y proyectan una determinada imagen hacia dentro y hacia fuera. Expliquemos entonces brevemente cada uno de los componentes de la amalgama cultura-identidad-imagen-comunicación.

1.3- De la Identidad a la Imagen de la Organización.

En la medida en que una organización va edificándose como cultura, comienza a reflejar elementos distintivos que, unido a los símbolos visuales, la diferencian del resto de las organizaciones, la hacen única: la identifican.

De ahí que Villafañe (1999), exprese que la cultura corporativa es la construcción social de la identidad de la organización, es decir, el modo que tiene la organización de integrar y expresar los atributos que la definen, el modo de ser y hacer de la organización.

Múltiples autores y disciplinas se han concentrado en definir la identidad, casi todos la consideran como aquellos atributos que distinguen, hacen único. La identidad la define el ¿quién soy?

En el 2001, Carolina de la Torre expresó que cuando se habla de identidad de algo, se hace referencia a procesos que nos permiten suponer que una cosa, en un momento y contexto determinado es ella misma y no otra (igualdad relativa consigo misma y con otros significados), que es posible su identificación e inclusión en categorías y que tiene una continuidad en el tiempo.

La identidad, enmarcada en el ámbito organizacional, adquiere una importancia estratégica, pues la diversidad de organizaciones que inundan actualmente la sociedad contemporánea le impone a cada una de ellas la búsqueda de su identificación y diferenciación por parte de los públicos que conforman el mercado, esto se logra a través de un arduo trabajo en la construcción, desarrollo y mantenimiento de una identidad organizacional, que una vez comunicada coherentemente sea capaz de generar en la mente de los públicos una imagen positiva.

Villafañe (1993) plantea que la identidad de una empresa es algo obvio, igual que la identidad personal, es decir, el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no.

Para Scheinsohn (1997) “la Identidad Corporativa es el componente que menos varía de la empresa (...) es un conjunto de atributos asumidos como propios por la organización”. (p.103)

Nos parece acertada la concepción brindada por Peteiro y Rodríguez, (2008) donde resumen que la identidad organizacional es el conjunto de rasgos o atributos que surgen de las raíces de la organización y que ésta asume como propios, consciente o inconscientemente, que le permiten identificarse con su público (interno o externo) y diferenciarse del resto, expresándose como una organización única e irrepetible, que tiene una continuidad en el tiempo a través de su evolución.

Actualmente se encuentra arraigado el pensamiento que define la Identidad Organizacional únicamente como la Identidad Visual, esto desde nuestra perspectiva constituye un reduccionismo que puede afectar considerablemente el desempeño organizacional toda vez que obvia otros atributos del “ser y el hacer” que también constituyen la identidad.

En oposición a esta escisión de la Identidad Organizacional aparece la propuesta del teórico español Sanz de la Tajada (1994) cuando al definir la identidad de la organización plantea que ella se concreta en dos aspectos complementarios: lo visual o sígnico, que tiene que ver con la forma física de la identidad (Identidad Visual), y lo conceptual, que se refiere al contenido propio de la misma.

Al respecto también se manifiesta Costa (1992), quien declara que la identidad corporativa es un instrumento esencial de la estrategia de las empresas, de su competitividad, y la elaboración y gestión de dicho instrumento operativo no es solamente cuestión de diseño, sino que constituye un ejercicio netamente multidisciplinar. El propio autor, pero esta vez en el 2001, reconoce la identidad organizacional como “la estrategia de la diferenciación por excelencia”. (p.218)

La identidad corporativa sólo no es lo que “se ve”, que la otra parte no sea visible, no implica que no exista. (Costa, 1992) Cuando habla de “la otra parte”, se refiere a los rasgos culturales de la identidad, que sostienen y le dan sentido a los rasgos físicos; reafirmando, que fuera de la cultura de la organización no es posible comprender ni explicar el comportamiento y las actitudes de ésta, ni la de sus miembros.

Por tanto es importante el reconocimiento de la identidad organizacional como una perfecta unión entre los símbolos gráficos (nombre, logotipo, uniformes, colores corporativos, ambiente físico etc.) y el universo ideológico, de creencias, valores, comportamientos, por supuesto con una base en la cultura y la comunicación organizacional.

De igual forma debemos reflexionar en relación a que la identidad, necesita ser pensada, reconocida, establecida y aceptada en un proceso práctico y comunicativo donde participan siempre polos internos (los sujetos de esa identidad) y externos (los otros que la reconocen, crean, aceptan o rechazan). (De la Torre, 2001)

Todo esto significa que la formación de la identidad tiene lugar en la actividad y la comunicación humanas mediante interacciones en las cuales, por muy fuertes que sean los

mecanismos de poder, formación, creación o seducción, unos y otros polos de la interacción reciben, ofrecen y cambian, unos y otros son activos.

Una vez entendida la identidad organizacional, necesitamos entender cómo esta se relaciona con la imagen de la organización. Sobre este vínculo Villafañe (1993) plantea que la imagen de una organización es la síntesis de su identidad. ¿En que se sustenta este planteamiento?

La identidad necesariamente tendrá que ser comunicada mediante la acción simbólica, o sea, el modo particular de hacer aquello mismo que otras organizaciones también hacen. En este sentido apunta Joan Costa que “todo aquello que no puede ser representado o mostrado real, directa y completamente, solo puede ser hecho presente por medio de signos y símbolos que para el público tienen un significado. Es la única vía posible de hacer imaginable la empresa: la génesis de su imagen”. (Citado en Peteiro, 2001, p.13)

Pero para que esta identidad se configure en imagen debe ser comunicada fielmente a los diferentes públicos de la organización. “La empresa debe proyectar su propia personalidad (identidad), a fin de conseguir una imagen controlada sin desviaciones en relación con su identidad”. (Sanz, 1994, p.137)

Se evidencia, a partir de esta serie de posturas, que la imagen tiene un claro sustento en la identidad, toda vez que esta es comunicada a los públicos objetivo mediante la interacción entre ellos y la organización, sin embargo, aclara Joan Costa, que “no todo es comunicación en la interrelación, pero todo significa, y la imagen nace a partir del nacimiento de “significados” en la mente colectiva”. (Citado en Peteiro, 2001, p.14)

La formación de una imagen favorable de la organización es el resultado de una buena planeación y una adecuada política de comunicación. Si tenemos en cuenta, que toda organización, posee un carácter específico, determinado por su origen y evolución, un concepto de calidad y servicio, un estilo de gestión, determinado comportamiento, un lenguaje, un modelo organizativo propio y su tecnología, y que todo ello proyecta la propia razón de ser de la organización, sus diferencias y posicionamiento; es a través de un sistema de comunicación sinérgico, integral y coherente, que exprese esos signos de identidad, que se logra contribuir a generar una imagen, la que se instala progresivamente en la opinión del público.

Concluyendo, la identidad es un concepto referido al qué somos y qué hacemos, mientras que la imagen corresponde a cómo nos ven, cómo nos perciben, qué valoración hacen de nosotros los públicos meta. Expliquemos entonces de forma más detallada a qué se hace referencia cuando se habla de Imagen Organizacional.

1.4- La Imagen de la Organización

La conceptualización del término imagen ha resultado amplia y su utilización ha sido excesivamente ambigua. Costa (1989) percibe la naturaleza polisémica de la imagen al afirmar que “el término imagen es en efecto polisémico, tanto como la imagen misma”. (p.182)

Debido a esta naturaleza, la imagen, especialmente la imagen organizacional, ha sido objeto de grandes reduccionismos, conviniendo con el autor cuando explica que existe una confusión frecuente del término “imagen” y el uso abusivo que se está haciendo de él, marcado por la acepción inmediata y corriente de su etimología, del griego *eikon* (icono, figura, representación icónica) y sobre todo por nuestra experiencia empírica del contacto permanente con nuestro entorno el cual es predominantemente visual. (Costa, 2001)

En este sentido Costa, (2001) habla de imágenes sensoriales, en relación al mundo de representaciones visuales, de las cuales las organizaciones también se sirven para comunicarse con sus públicos y que son sólo una parte del repertorio de materiales con los que se construye la Imagen de la Organización.

Por otra parte el propio autor alude a las imágenes mentales como la verdadera esencia de la Imagen y en este sentido acota que “la imagen corporativa no está en el entorno físico, sino en la “memoria latente” de los individuos y en el imaginario colectivo”. (Costa, 2001, p.57)

Precisamente es de imagen mental de lo que estamos hablando al referirnos a la Imagen de la organización, a la acepción del término que afirma la imagen como *imago*, proveniente del latín, y que significa imagen imaginaria o imaginada, imagen mental.

Costa (citado en Álvarez, A. M., 2007) puntualiza que en Psicología, “la imagen mental es el resultado, en el imaginario colectivo y en la memoria, de las percepciones externas,

subjetivadas por el individuo cuando la causa de diversas imágenes mentales -o estereotipos posee un cierto impacto emocional, una fuerte pregnancia psicológica o alta capacidad de implicación del individuo devienen patrones de conducta.

El autor también delimita la Imagen Corporativa como una imagen mental pero vinculada a una corporación y a lo que ella representa, especialmente por conducto de su identidad visual expresada por signos gráficos, pero también de su comportamiento y sus actuaciones. (Citado en Álvarez, A. M., 2007)

Otra definición de imagen organizacional es la que ofrece Chávez (1990) cuando expresa que “la imagen institucional aparece como el registro público de los atributos identificadores del sujeto social. Es la lectura pública de una institución; la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos, tiene o construye de modo intencional y espontáneo”. (p.26)

El autor nos presenta a la imagen organizacional construida a partir del prisma de la sociedad, a un nivel macro, sin hacer mención a los públicos internos de la organización como partícipes en ese proceso de construcción, no obstante consideramos acertada esta conceptualización.

Costa (2001) nos aporta también una definición donde menciona que la imagen de empresa es la representación mental, 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.

Dos aspectos esenciales se destacan de estas concepciones, en primer lugar la imagen como representación mental, más allá de una mera representación visual, que se forma alrededor de un objeto, concepto o fenómeno del mundo circundante; en segundo lugar el papel activo y primario de los sujetos, en este caso los que componen los públicos de la organización y la sociedad en general, en el proceso de configuración de la imagen de la organización.

En relación al papel del público en la construcción de la imagen organizacional cabe tener en cuenta el planteamiento de Villafañe (1999) que expone que “el protagonismo en la construcción de la imagen corporativa lo tiene el público y no la empresa”. (p.30)

Esto no significa que debemos ignorar que la organización debe tratar de inducir en la mente de sus públicos una imagen deseada y favorable sobre ella, lógicamente sin olvidarse del rol protagónico de estos y el control limitado que la organización tiene en el proceso de configuración de la imagen.

Villafañe (1999) explica que “el papel reservado a la empresa no pasa de ser el de inducir una cierta imagen a partir de una multitud de inputs que ella emite, muchos de ellos carentes de toda voluntad comunicativa”. (p.30)

En esta línea aparecen los planteamientos de Costa (2001) cuando expresa que “los individuos, el público, son el centro de la imagen mental pues esta se configura subjetivamente para cada uno, en función de su cuadro de valores, su sistema de significaciones, su estilo de vida y sus motivaciones, expectativas y preferencias personales”, “(...) la imagen “de” la empresa es la imagen que está “en” la cabeza de la gente”. Así, por ser una imagen psicossociológica y no una cosa o un objeto, “la empresa solo puede gestionarla indirectamente por medio del significado de sus acciones y comunicaciones”. (p.58)

Otra idea fundamental a tener en cuenta al comprender la imagen de la organización es precisamente el hecho de que cada público construye la imagen de la organización en función de su vínculo e interacciones con la entidad y sus experiencias disímiles respecto a la misma. Costa, (2001) señala desde una concepción holística, que la imagen de una empresa es un efecto de percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que directa o indirectamente son asociadas entre sí (lo que genera el significado de la imagen) y con la organización, que es su principal elemento inductor.

Pero la imagen no es el producto de un impacto instantáneo sino que es un proceso psicológico casi inconsciente que se devela y aparece en un momento dado. Esto es argumentado por Costa (2001) cuando expresa que la imagen no es una cosa que se superpone a la empresa; es una estructura psicológica significativa que se instaura en el público, y es tan viva y oscilante como la empresa misma. Por esto, la imagen nunca esta completamente acabada y fijada. La imagen por tanto no es un estado, es un proceso.

Este autor sintetiza este proceso de formación de la imagen en “tres momentos progresivos de la implicación psicológica de los individuos, y un contexto en el que tienen lugar”. (p.230)

El primer momento es el de la percepción, ya sea directa o indirecta de la empresa, el servicio, etc. El segundo momento es el del contacto directo y real con el producto, el servicio o la empresa; experiencia puntual vivida. El tercer momento es el transcurrir cotidiano y la sucesión de percepciones y contactos con el producto o la empresa a través del tiempo; y con ello la afirmación de las percepciones y contactos precedentes en el sentido que la imagen mental tomará.

De todo esto se concluye que la imagen organizacional se configura en la mente de los públicos a raíz de percepciones y experiencias sucesivas de interacción con la organización y que esta construcción se realiza mediada por la subjetividad de los individuos.

Ahora bien, además de su naturaleza *intangible*, Villafañe (1999) certifica una segunda propiedad de la imagen con la que convenimos, esta es, su *transversalidad*. De esta manera observamos que la imagen está adherida a todo cuanto sucede en la organización, tanto lo que comunica como sus acciones cotidianas que también emiten mensajes a los públicos, de ahí que “toda actividad de una organización puede interpretarse en términos de imagen”. (p.29)

La imagen debe ser entendida como una globalidad, como un fenómeno global, de “integración en la mente de los públicos de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación diaria con ellos”. (Villafañe, 1999, p.30)

En este sentido señala Costa (2001), “la imagen también es un “todo” formado por “partes” en interrelación consigo mismas, y en interacción con el público. Pero –apunta el autor- “la “totalidad”, sin embargo no la hace la imagen sino la unidad de la consciencia de cada individuo, que es el crisol en el cual los elementos que inducen la imagen, la funde y la conforma. Y de ahí se hace pública en la memoria social”. (p.162)

Todo esto nos mueve a un pensamiento opuesto al “pancomunicacionismo”, sinérgico, holístico, donde admitimos que la imagen organizacional no es el resultado únicamente de la comunicación expresada de forma consciente por la organización, sino también del comportamiento y el accionar consciente e inconsciente que se articula y aúna en la conciencia de los individuos en su relación cotidiana con la organización.

Joan Costa en el 2001, explica que la imagen de empresa no es un concepto abstracto, un hecho inevitable o secundario, ni una moda, se trata de un instrumento estratégico de primer orden y un valor diferenciador y duradero que se acumula en la memoria social; la concibe como “un supervalor que se impone más allá de la variabilidad de los productos o servicios que al mismo tiempo ampara”. (p.67)

Además plantea que la imagen es lo único que agrega valor duradero a todo cuánto hace la empresa; a todo lo que realiza y comunica; es lo único que permanece a través del tiempo y en la memoria social cuando los anuncios, las campañas, las promociones y los patrocinios han sido olvidados. (Costa, 2001)

Para reforzar el valor de la imagen corporativa dentro de la organización y resaltar su necesidad estratégica, Joan Costa revela una serie de funciones de la misma:

1. Destacar la identidad diferenciadora de la empresa.
2. Definir el sentido de la cultura organizacional.
3. Construir la personalidad y el estilo corporativos
4. Reforzar el “espíritu de cuerpo” y orientar el liderazgo.
5. Atraer a los mejores especialistas.
6. Motivar al mercado de capitales.
7. Evitar situaciones críticas.
8. Impulsar nuevos productos y servicios.
9. Relanzar la empresa.
10. Generar una opinión pública favorable.
11. Reducir los mensajes involuntarios.
12. Optimizar las inversiones en comunicación.
13. Acumular reputación y prestigio: el pasaporte para la expansión.
14. Atraer a los clientes y fidelizarlos.
15. Inventar el futuro.

Estos argumentos evidencian que resultaría perjudicial para cualquier organización, no desarrollar una gestión adecuada de la imagen, así como no reconocer a la imagen como valor estratégico y de diferenciación clave en función del éxito y el posicionamiento de la organización en el mercado.

Se pone de relieve, entonces la necesidad de gestionar la imagen de la organización en función del logro de lo que Villafañe (1993; 1999) ha denominado Imagen Positiva, que coincidentemente varios autores defienden como garantía para el éxito empresarial.

La polémica radica en cómo desarrollar una gestión adecuada de la imagen. Varios son los autores que han interiorizado lo necesario de una gestión de la imagen, aunque sus formas de concebirla varíen metodológicamente, pero en lo que cada uno de ellos coincide es que esta gestión se debe desarrollar de manera permanente y de forma global, sistémica, sin escisiones, ni fragmentaciones, que parta de una concepción holística del fenómeno. (Costa, 2001; Sanz, 1994; Villafañe, 1993; 1999)

En este sentido Costa (2001), señala que se trata de “gestionar simultáneamente a la empresa y la comunicación. O lo que he llamado la acción productiva y la acción comunicativa”. (p.159)

Por otra parte Villafañe (1999) propone un modelo de gestión de la imagen que cuenta con tres etapas sucesivas:

- La definición de la estrategia de imagen.
- La configuración de la personalidad corporativa.
- La gestión de la imagen a través de la comunicación.

Una gestión efectiva de la imagen, implica partir de un conocimiento global sobre qué imagen poseen los distintos públicos de una organización y aquella que la organización intencionalmente desea proyectar. Al respecto Villafañe (1999) resume que “la Imagen Corporativa es la síntesis de otras tres imágenes –la funcional, la interna y la intencional- producida en la mente de los públicos de una empresa a partir de sus experiencias concretas respecto al comportamiento, la cultura y la personalidad corporativas”. (p. 41)

Adoptando dicha concepción es que decidimos realizar un estudio de la imagen tomando como punto de inicio la imagen que configuran los públicos internos de una organización sobre ella.

1.5- La Imagen Interna. El primer espejo

Los miembros de una organización son los primeros en “palpar”, presentir o visualizar trastrocamientos, superposiciones inadecuadas, cambios negativos, maquillajes epidérmicos en materia cultural en esta. Tal como un buen catador a un vino, conocen, olfatean, aprecian y califican el estado y las particularidades culturales con exactitud.

El público interno será entendido en esta investigación como aquellas personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución y se ubican al interior de ella. Ahora bien, este público puede dividirse en dos tipos, en función del nivel jerárquico de autoridad y la responsabilidad que cada miembro ocupe en la estructura del sistema: los directivos y los empleados. (Muriel y Rota, 1980).

Por tanto, la primera percepción a considerarse en una entidad es la de su público interno. Toda empresa que pretenda desarrollar un estudio de su Imagen Corporativa, debe primero conocerse a sí misma, saber quién es, cuáles son sus rasgos definitorios, cómo se desempeña, cómo es al ser percibida por sus miembros. El análisis primero debe ser “puertas adentro”, introspectivo.

La imagen interna ofrece informaciones determinantes de la empresa y de cómo sus miembros se perciben a sí mismos en su interior, más allá del prestigio, y de la efectividad de la organización en otros ámbitos. Es, por tanto, el primer espejo en el que debe mirarse toda organización, de ahí debe partir su gestión.

Diversos teóricos han definido la existencia de la Imagen Interna, casi todos han coincidido en los aspectos referentes a la conceptualización del fenómeno, no así en las clasificaciones o denominaciones del mismo.

Sanz de la Tajada (1994) vincula la imagen interna a la existencia de endoentornos o medio ambiente interno en toda organización y al clima laboral. Denomina a la Imagen Interna como *Endoimagen* y la concibe como “las percepciones que los públicos internos tienen de la

propia empresa; se trata de la imagen percibida por los empleados –en sus diversas categorías- de la organización”. (p.141)

Por su parte Villafañe denomina a la Imagen Interna como *Autoimagen*. La entiende como “la imagen que la organización tiene de sí misma”.

El término que emplearemos para denominar el fenómeno objeto de estudio, es Imagen Interna y será comprendida como: la representación mental que tienen los públicos internos de su organización a partir de su interacción cotidiana con ella.

La imagen interna está estrechamente vinculada a la subjetividad individual de los miembros de la organización sobre la cual se configura, es la forma en que estos sujetos subjetivizan su realidad. Esta imagen se construye como una totalidad en la mente de los individuos, evidenciándose entonces su naturaleza global e intangible.

Además la imagen interna está en un proceso permanente de formación que se debe al carácter interactivo de dicho proceso, pues a medida que la organización va cambiando, el sentido de las interacciones que dan lugar a la imagen interna también cambian y por tanto ocurren variaciones en el modo en que el público interno percibe. De ahí que la imagen interna no se manifiesta de igual forma en diversos contextos sino que lo hace de forma singular y única de acuerdo a las características de cada uno de ellos.

Varios son los autores que defienden la relación intrínseca entre imagen interna y cultura organizacional, proponiendo el estudio de la primera a través de un análisis de la cultura. Tal es el caso de Garmendía, (citado en Villafañe, 1999) quien plantea la cultura organizacional como Autoimagen de la organización. “La autoimagen o percepción global que el personal de una compañía tiene de esta” (p.152).

Para este autor la imagen interna identificada con la cultura, resume los significados, símbolos y valores compartidos por la organización y se plantea que cuanto mayor sea este consenso, más fuerte será la cultura. Sin embargo no defendemos esta tesis, pues si bien la imagen interna se vincula estrechamente con la cultura, por cuanto es la representación mental que poseen los miembros de una cultura sobre ella, una no deriva conceptualización de la otra.

Válida nos resulta la idea expresada por Villafaña, (1999) sobre dicha relación, él sostiene que la influencia de la cultura organizacional en la formación de la imagen interna no es poca, porque hablar de cultura es hacerlo de las personas en el interior de la organización; en el espacio donde se crean y se transmiten actitudes y valores acerca de todo aquello que tiene algo que ver con la propia organización y con su entorno. Asimismo argumenta que “las manifestaciones de la cultura corporativa, que son muy diversas, proyectan una imagen interna o autoimagen de la organización que tiene su reflejo en la imagen corporativa” (p.47).

Lo anteriormente planteado conlleva a pensar un estudio de la imagen interna a través de un acercamiento a la cultura, a las construcciones sociales que desarrollan los miembros de la organización de la realidad en la que laboran. Pero aclaramos en este sentido que esta investigación no constituye un estudio propiamente de la cultura organizacional sino de la representación que tienen sus miembros sobre ella.

Villafaña (1999) explica que la imagen interna, aunque básicamente tiene que ver con el tipo de cultura corporativa que exista en la empresa, con sus valores, costumbres y actitudes grupales, suele proyectarse también hacia el exterior en modos de comportamiento y relación muy concretos y fácilmente identificables.

En 1993, Villafaña precisaba que la imagen interna encierra cómo aceptan, comprenden y posicionan los públicos internos el aspecto situacional de la organización, su cultura, las políticas de recursos humanos y el clima de trabajo en el que se desempeñan. Son estos indicadores los que propone para el análisis de la Autoimagen en su modelo de Auditoría de Imagen Corporativa.

Pese a considerar válidos estos indicadores, decidimos no partir de ellos al llevar a cabo esta exploración del fenómeno, sino que resolvimos emprenderla desde una visión holística, integradora, global, como lo es la esencia misma de la imagen interna. En este sentido concordamos con Costa (2000) al manifestar que, puesto que la imagen es una representación total -aunque compuesta por múltiples elementos de percepción y de experiencias, no puede ser tratada por bloques separados.

Asumiendo la globalidad de la imagen interna es que hemos considerado dos indicadores que nos resultan efectivos para el estudio. (Gaviero, Iglesias y Valdés, 2004)

1. **Nivel de coherencia:** está condicionado por la cantidad de rasgos, características en que los miembros de la organización coinciden al valorar la misma.

Aquellos aspectos de la organización en que las personas no coinciden forman parte de la imagen de la persona sobre la organización pero no de la imagen interna de la organización. En caso de que las representaciones sobre determinados aspectos de la organización sean opuestas, según el criterio de distintos grupos de personas, estas constituirán puntos de conflicto interno en la organización.

2. **Calidad de la coincidencia:** valoración positiva o negativa que se hace del contenido, la cual estará en dependencia de si esas cualidades, que consideran los miembros que posee la organización, permiten la satisfacción de las necesidades de los miembros, el cumplimiento de los objetivos de la organización y la respuesta adecuada a las exigencias del ambiente.

En el proceso de configuración de la Imagen Interna, aunque no es lo único, posee una gran significación el papel de la comunicación organizacional, particularmente la comunicación interna. Expongamos entonces el lazo existente entre ambas.

1.6- La Comunicación Organizacional

El reconocimiento de la comunicación organizacional como un proceso *transversal* y *global* que atraviesa el resto de los procesos e interacciones que se desarrollan tanto al interior como al exterior de la organización que guarden relación con ella, nos permite comprender como ella ayuda a legitimar elementos de la identidad, la cultura y la imagen de la organización.

La cultura organizacional se desarrolla y a la vez se expresa en la construcción de símbolos y significados. Estos significados que se construyen mediante los procesos de interacción y la búsqueda de consenso en la organización se apoyan en los valores propios de esa cultura, a la vez que la enriquecen y desarrollan en un proceso de interrelación dialéctica. (Trelles, 2004)

La propia autora destaca que es mediante la comunicación que se conforman los procesos colectivos de construcción de significados, de orientación hacia la razón de ser de una

organización, y de búsqueda de sentido de esta, mediante la interpretación de símbolos que se construyen en la comunicación con otros miembros.

Por medio de la comunicación se logra crear y mantener la cultura de la organización. La comunicación es el modo fundamental de transmitir la cultura y conseguir la socialización de los miembros, así como la construcción paulatina de la identidad. (Lucas, 1997)

Es precisamente en el marco de los procesos de comunicación organizacional donde la identidad se constituye en imagen, es la vía esencial a través de la cual la organización construye puentes, que permiten la interacción con sus públicos; favoreciendo la construcción de significados, representaciones e imaginarios, que se van a integrar en una imagen global de la entidad. (Peteiro y Rodríguez, 2008)

Es a partir de los procesos comunicativos que la organización puede ejercer cierto control sobre la imagen que su mercado y sus miembros tendrán de ella; por tanto, la comunicación organizacional despliega una función controladora y reguladora del comportamiento colectivo e individual. Ahora bien, ¿qué es la comunicación organizacional y cómo se relaciona con la imagen interna?

Para Goldhaber (1994) “la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”. (p. 18)

Una conceptualización que nos parece acertada y que ilustra con mayor profundidad el fenómeno, expone que: “la comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en la opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos”. (Fernández, 1997, p.31)

La definición que hemos adoptado en este trabajo define la comunicación organizacional, como un proceso de construcción de significados compartidos que implica el intercambio de mensajes de manera formal e informal con el objetivo de influir permanentemente en las actividades, opiniones y conductas de los públicos internos y externos para alcanzar los objetivos organizacionales.

Se distinguen dos tipos de comunicación desarrolladas en la organización en función de cada uno de sus públicos: la comunicación interna (público interno) y la comunicación externa (público externo).

“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 la misma”. (Kreps, 1990, citado en Trelles, 2004, p.43)

Según explica Trelles (2004), la comunicación dentro de la organización suele obedecer a tres propósitos básicos: Producción, Mantenimiento e Innovación. No obstante, sin menospreciar estas funciones, nos referiremos al papel gestor de la comunicación en la configuración de la imagen corporativa.

Para explicar este razonamiento tomamos lo planteado por Cees Van Riel (1990) quien refiere que la comunicación organizacional es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa, conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.

Es así que la comunicación se pone en función de gestionar una imagen positiva sobre la organización en cada uno de sus públicos De ahí la condición estratégica que le confiere Joan Costa.

La imagen es necesariamente global, pues ella aparece en la conciencia colectiva como un todo, y esta totalidad mental sólo podría construirse a condición de que todos los elementos comunicacionales se fusionaran en una acción coherente con las estrategias y actuaciones de la empresa en la continuidad misma de su trayectoria. (Costa, 2000)

Es en este sentido que el autor expone su concepto de Comunicación Integral, entendida como la “integración de toda la actividad comunicacional de la empresa en un empeño mayor: la construcción de la imagen corporativa en su totalidad”. (Costa, 2000)

Trasladando esta conceptualización concretamente a la imagen interna, se evidencia que de lo que se trata es de gestionar la comunicación interna y la acción de la organización para lograr una imagen positiva en la mente del público interno.

“Gestionar la comunicación interna implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones”. (Cirigliano, 2007)

La política de comunicación de una organización; o sea, el logro de un sistema que integre planeación, estudios diagnósticos, planificación y ejecución de acciones adecuadas y la evaluación de los resultados en función de los objetivos de la entidad como un todo, debe empezar dirigiéndose hacia su interior. (Peteiro y Rodríguez, 2008)

Se puede crear una imagen coherente, a menos que se sepa lo que se está haciendo, se articule ese conocimiento y se comunique primero interiormente y luego al exterior. Está demostrado que una organización que mantiene buena comunicación interna, casi siempre resulta excelente en las comunicaciones externas.

Una imagen interna adecuadamente gestionada mediante la identidad, la planeación estratégica y un programa de comunicación adecuado, favorece el aumento de los niveles de motivación y participación de los miembros de la organización y acrecienta su implicación en la búsqueda de la eficiencia y calidad, contribuyendo al mejoramiento de los resultados económicos de la organización y a un mejor funcionamiento de la misma; incrementa su prestigio; permite crear las competencias para responder adecuadamente en situaciones de emergencia, lo cual facilita el desempeño y el afrontamiento a la presencia de otras organizaciones en sus mercados, garantizando su posicionamiento.

Capítulo 2. Escenario de Investigación

A inicios de la década de los 90, Cuba se ve obligada a redefinir su estrategia de desarrollo, planteándose explícitamente en la Resolución Económica aprobada por el V Congreso del PCC, la necesidad de explotar aquellos sectores capaces de generar con rapidez divisas frescas, que sirvan de base al sostenimiento inmediato y desarrollo ulterior de toda la economía.

La actividad turística es de las primeras con que se inicia la asociación con capitales extranjeros en la economía cubana. En el año 1987 se crea el Grupo Corporativo Cubanacán S.A., entre cuyas misiones se encontraba la de formar este tipo de asociaciones. El proceso de organización de desarrollo del sector, se ve fortalecido con la creación del Ministerio de Turismo en 1994 y la aprobación por la Asamblea Nacional de la Ley No. 77 de 1995 para la Inversión Extranjera.

El Hotel Blau Colonial Cayo Coco, perteneciente a la Compañía Hoteles del grupo Cubanacán, fue el precursor de los servicios de alojamiento y restauración en el destino turístico JARDINES DEL REY, ubicado en la cayería norte de la provincia de Ciego de Ávila.

Fue inaugurado por nuestro Comandante en Jefe en 1993. En esa fecha los propietarios del hotel firmaron un contrato de administración con Guitart Hotels, posteriormente en noviembre de 1995 la cadena hotelera española Tryp sustituye a Guitart en la administración del Hotel.

Tras una parcial renovación durante el verano del 2004, abrió nuevamente el 16 de diciembre del 2004, en contrato de administración con la cadena hotelera Blau Hoteles, la cual radica en Palma de Mallorca, la misma tiene sus exigencias propias sobre la explotación y conceptualización específica del producto y se comercializa como un hotel 5 estrellas bajo la modalidad de Todo Incluido.

En esos años el Hotel fue protagonista de una serie de cambios, tanto de infraestructura como estructurales, lo que ha provocado una reorientación de procesos y de sus recursos humanos, que influyeron significativamente en la cultura organizacional.

El Hotel tiene como **misión** desarrollar un turismo sostenible y sustentable en la modalidad de Sol y Playa, orientado hacia el segmento familiar, con una vasta experiencia hotelera dentro del polo y ofreciendo una variada oferta gastronómica y múltiples servicios capaces de satisfacer las expectativas más exigentes de nuestros clientes con calidad y en un ambiente arquitectónico único dentro del polo, generando una imagen corporativa adecuada a través del trabajo en equipo, la excelencia, el control, la honestidad y la cultura integral de nuestros profesionales.

Los **valores** que fomentará la instalación para cumplimentar la misión son: sentido de pertenencia, compromiso, orientación hacia la calidad, profesionalidad, liderazgo, reconocimiento, cultura integral, honestidad, excelencia y trabajo en equipo.

El hotel Blau Colonial posee como **visión**, ser el hotel líder en el destino turístico Jardines del Rey, distinguiéndonos por una arquitectura única dentro del polo, así como por la variedad y calidad de los servicios, contando para ello con la experiencia y profesionalidad de nuestros trabajadores.

El Hotel BCCC ha diseñado una **filosofía de trabajo** orientada a la búsqueda de la satisfacción plena de los clientes, tanto internos como externos, ofreciéndoles un excelente servicio, seguro, rápido, amable y cortés.

1. Orientación hacia la calidad a fin de darle a cada uno de los clientes lo prometido y añadirle lo inesperado.
2. Mejorar continuamente la calidad del servicio como parte del trabajo diario, así como luchar permanentemente por reducir de forma paulatina los costos.
3. Ofrecer a los clientes un producto de alta profesionalidad, que sobrepase sus expectativas en cuanto a disfrute y satisfacción.
4. Demostrar por medio de nuestra cultura de servicio que no hay límites para atender a un huésped, asegurando que nuestros procedimientos estén encaminados a la satisfacción completa del cliente y renovando constantemente nuestros estándares de servicio a través de las sugerencias.
5. Lograr un sentido de pertenencia y espíritu de equipo que permita potenciar el desarrollo continuo de las capacidades, el compromiso y la satisfacción de cada trabajador.

6. Crear nuevas expectativas ante el trabajo para lograr una mayor motivación de todo su personal, conjuntamente con un sistema estructurado de reconocimiento y capacitación.
7. Potenciar un clima laboral donde impere la disciplina y profesionalidad, así como una actitud positiva ante los problemas donde prevalezca la honestidad, austeridad, cohesión, iniciativas y la confiabilidad.
8. Lograr que el proceso de toma de decisiones sea rápido, novedoso y diverso.
9. Un equipo de dirección caracterizado por la fortaleza, dinamismo, seriedad, responsabilidad y superación permanente, sin temor a los cambios profundos, tantos internos como del entorno, en busca de asegurar el liderazgo de la organización.
10. Establecer un enfoque integrador, a fin de adoptar y desarrollar alternativas en un avance sostenido que permita ascender competitivamente a mercados nacionales e internacionales.
11. Fortalecer los valores compartidos por los trabajadores de la organización: reconocimiento, liderazgo, profesionalidad, orientación hacia la calidad, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, compromiso, honestidad, excelencia y cultura integral.
12. Inculcar una cultura organizacional basada en la honradez, honestidad y respeto entre jefes y subordinados.

El Hotel BCCC se encuentra insertado en un escenario muy cambiante enmarcado en un entorno que se caracteriza por un férreo bloqueo económico, donde las circunstancias internacionales y nacionales dependen de la política mundial, donde impera el terrorismo lo que puede afectar la afluencia de turistas al país. Unido a esto con las medidas aplicadas recientemente se ha incrementado el valor del CUC ante otras monedas foráneas aunque esto no exonera de verse afectados ante un cambio brusco de las mismas.

Blau Colonial Cayo Coco ha centralizado su comercialización fundamentalmente hacia el mercado canadiense, destacándose también como mercado prioritario Inglaterra. No obstante en su Plan de Marketing refleja la intención de consolidar el mercado inglés, recuperar el argentino y alemán, así como incorporar los mercados ruso, francés y portugués, subrayando además como mercados potenciales el mercado nacional y el de Estados Unidos, a partir de los cambios en el entorno resultado de la flexibilización de las restricciones del bloqueo

económico, comercial y financiero impuesto por ese gobierno a nuestro país.

El producto turístico es comercializado a través de los tour operadores y las agencias de viajes, bajo la dirección de Blau Hotels. Entre los principales tour operadores con que cuenta la instalación están Hola Sun/Caribe Sol, Tour Mont Royal, Signature, Sunwing, Air Canadá, World of Vacations, Vacances Transat, todos orientados hacia el mercado canadiense y First Choice y Thomas Cook en el mercado inglés.

La instalación cuenta con 458 habitaciones: 184 renovadas, 102 económicas y 172 en inversiones, todas repartidas en villas dispuestas a lo largo de sus calles, plazas y jardines, así la impresión de pueblo se conserva con todo su rigor y policromía al estilo colonial. Los restaurantes, tiendas, bares, y otras dependencias son edificaciones que también sugieren tales sensaciones. El Hotel cuenta además con diversidad de puntos de venta, entre restaurantes y bares. Además cuenta con un grupo de servicios complementarios que se ofrecen en el paquete incluido. (Ver anexo 2)

La estructura de dirección es plana, el Hotel BCCC es dirigido por un Director General extranjero representante de la cadena administradora y la Subdirectora General que es la representante de los propietarios del Hotel, el grupo Cubanacán. Ambos directivos tienen bajo su tutela a 286 trabajadores distribuidos en catorce departamentos. (Ver anexo 3)

La competencia directa del Hotel BCCC se concentra en los hoteles que conforman el destino turístico Jardines del Rey, reconociéndose en este sentido las instalaciones pertenecientes a las cadenas Sol Meliá, Iberoestar y Hoteles NH.

Capítulo 3. Marco Metodológico**3.1- El paradigma cualitativo como referente metodológico**

La imagen interna de una organización no es fenómeno que se da en abstracto sino cuya configuración la protagonizan sujetos activos, en la medida en que interactúan con ella y a través de su experiencia diaria dentro de la misma.

Por tanto podemos afirmar que en el proceso de conformación de la imagen interna intervienen dimensiones humanas y subjetivas como: las percepciones, los significados, experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones; además se manifiesta no como algo estático sino como un proceso dinámico y global que va variando a medida que la organización en la que se conforma también evoluciona.

Si tomamos como referente estas características del fenómeno, así como que pretendemos abordarlo desde la subjetividad de los miembros de la organización, se considera necesario un paradigma metodológico que admita un estudio desde una posición abierta, sin categorías establecidas a priori, sin patrones rígidos, ni estáticos, así como una interacción activa del investigador con el contexto concreto. (Peteiro, 2001)

Apreciamos que es el paradigma cualitativo el que nos ofrece los recursos y las posibilidades para desarrollar un estudio con estas exigencias debido a que permite abordar con mayor riqueza el mundo personal de los sujetos, esto lo logra a partir de que concibe la realidad, a las personas y los escenarios como un todo dinámico y global; porque trata de comprender a las personas dentro de su marco de referencia, a través de un acercamiento naturalista e interpretativo al fenómeno de la imagen interna, partiendo de las perspectivas de los propios sujetos que investiga. (Rodríguez, G., Gil y García, 2004)

Por tanto este paradigma nos dejará comprender cómo perciben y comprenden su realidad los miembros de la organización, sus experiencias personales e historias de vida dentro de la organización; cómo perciben sus rutinas, las situaciones en las que se ven envueltos cotidianamente, los significados que adquieren para ellos estas situaciones. De lo que se trata es que el investigador comprenda e interprete la visión de los sujetos investigados.

De ahí se deriva también que nuestro objetivo va más allá de toda pretensión predictiva y de generalización, lo que nos ocupa es comprender y describir la imagen interna en un único y determinado contexto, en este caso el Hotel Blau Colonial Cayo Coco.

Es precisamente lo que nos facilita el paradigma cualitativo, entender el fenómeno desde la realidad, construir el conocimiento a partir de la permanencia en el campo de investigación y de las categorías aportadas por los sujetos participantes a través de su discurso, comportamientos y conductas observables, sin hipótesis fijadas a priori que debemos confirmar o negar sino con hipótesis de trabajo que se van generando dentro del propio proceso de construcción del conocimiento.

Al acogernos al paradigma cualitativo también consideramos el carácter flexible y emergente del diseño de investigación, el cual se va construyendo a medida que se avanza en el análisis. (Rodríguez, G., Gil y García, 2004)

Esto nos viabilizará explorar un fenómeno tan complejo, ambiguo e intangible como la imagen interna adaptando el diseño de investigación al objeto de estudio, las características del medio donde se aplica y los resultados que se vayan generando a partir de los continuos análisis de las informaciones obtenidas.

El investigador ocupa una posición fundamental en este tipo de investigación, pues de su desempeño durante el proceso dependerá en gran medida la calidad de la información obtenida, la interpretación correcta y por tanto el éxito de la investigación.

Es necesario que él se enfoque en “capturar los datos sobre las percepciones de los sujetos desde dentro, a través de un proceso de profunda atención, de comprensión empática y de suspensión o ruptura de las preconcepciones sobre los tópicos objeto de estudio”. (Rodríguez, G., Gil y García, 2004, p.33)

El investigador cualitativo debe ser consciente que todos los escenarios y personas son dignas de estudio y que no debe desechar ninguna perspectiva pues todas resultan valiosas para responder a los objetivos de la investigación.

3.2- El alcance de la investigación

Decidimos que nuestra investigación tuviese un alcance exploratorio, pues el fenómeno de la imagen interna no ha sido investigado antes en la organización escogida para el estudio, se tomaron como base estudios realizados en otros contextos, pero la subjetividad e intangibilidad de el fenómeno propicia que este se muestre de forma diferente en cada

escenario. En este sentido se trata de investigar lo que no se conoce, pero que es accesible con palabras que lo nombren o definan.

3.3- Técnicas empleadas para la obtención de información

La imagen interna como fenómeno subjetivo requiere ser abordado y comprendido según se da en la realidad, revelado en las expresiones, comportamientos, conductas observables de los sujetos que la construyen.

Se necesita pues de instrumentos que ofrezcan descripciones amplias y exhaustivas de la situación organizacional; que no se circunscriban a patrones de respuestas establecidos a priori por el investigador sino que permitan a los sujetos expresar libremente sus percepciones y criterios sobre su organización, para que a partir de ahí el observador pueda comprender cómo los sujetos interpretan su realidad.

En este estudio empleamos como técnicas fundamentales la observación participante y la entrevista semiestructurada y como una técnica complementaria el análisis de documentos oficiales.

3.3.1- La observación participante.

La observación como instrumento para producir datos es fundamental en toda investigación pues permite obtener información sobre un fenómeno tal y como este se produce; viabiliza examinar los comportamientos, conductas y expresiones de los sujetos en sus rutinas de vida dentro de los contextos donde se desenvuelven.

La metodología cualitativa emplea básicamente la observación participante, que se distingue de otras precisamente por la naturaleza de la participación del observador que se asocia a ella, en este sentido se define como “un método interactivo de recogida de información que requiere una implicación del observador en los acontecimientos o fenómenos que está observando”. (Rodríguez, G., Gil y García, 2004, p.165)

Este tipo de observación no responde a un diseño rígido de investigación sino que posee un carácter flexible y abierto que permite al investigador partir de algunas interrogantes

generales como base para la recogida de datos, como tarea inicial para generar hipótesis de trabajo. (Álvarez, I. M., 1997)

La observación participante del contexto organizacional estudiado tuvo como objetivos: comprender el funcionamiento de la organización en la que se desarrolló la investigación; captar las interrelaciones internas y la dinámica de las personas dentro del contexto estudiado; conocer e interpretar las percepciones, juicios, creencias y sentimientos que los sujetos poseen sobre su organización, declarados a través de lo que ellos manifiestan verbalmente, así como de sus comportamientos. (Ver anexo 4)

Se resolvió llevar a cabo una observación participante al Consejo que se realiza diariamente en el hotel, cuyos objetivos fueron conocer las percepciones de los directivos sobre su organización, expresadas a través del diálogo colectivo, expresiones no verbales, comportamientos y actuaciones en el momento de abordar situaciones y tomar decisiones importantes para el hotel; corroborar informaciones que nos habían revelado algunas entrevistas en profundidad a directivos y trabajadores del Hotel BCCC que se habían ido realizando paralelamente al proceso de observación y como parte integral de este. (Ver anexo 5)

3.3.2- La entrevista semiestructurada

La entrevista se define como “la técnica en la que una persona (entrevistador) solicita información de otra o de un grupo (entrevistados, informantes), para obtener datos sobre un problema determinado”. (Rodríguez, G., Gil y García, 2004, p. 167)

A pesar de la existencia de varias modalidades de entrevista en la investigación cualitativa, en la nuestra desarrollamos la entrevista semiestructurada, esta “se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados”. (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, 2006, p. 597)

En esta investigación, aunque iniciamos con entrevistas abiertas e informales, se decidió emplear la entrevista semiestructurada a informantes claves pues resultaba más viable en relación con las características y la dinámica de funcionamiento de la organización; fue utilizada con el propósito de determinar qué imagen tiene el público interno del Hotel Blau

Colonial de su organización, la organización vista desde los ojos de sus miembros. La manifestación mediante la comunicación verbal y no verbal de esa imagen. Para ello se entrevistaron tanto directivos como trabajadores. (Ver anexo 6)

3.3.3- El análisis de documentos oficiales

El análisis de documentos es una técnica cualitativa de recogida de información que complementa a otros instrumentos más directos como la observación participante y la entrevista en profundidad.

En nuestra investigación el análisis de documentos se empleó con dos fines esenciales: informarnos sobre las políticas generales de la organización que deben regir su funcionamiento e identificar la existencia en la organización de Políticas de Comunicación e Imagen que mostraran un trabajo por parte de la dirección en la proyección de una determinada imagen interna. Para el alcance de estos objetivos se revisaron documentos oficiales de la organización destinados tanto al público interno como a su público externo. (Ver anexo 7)

Concluimos exponiendo lo planteado por González, F. (1997) donde señala que en la investigación cualitativa el instrumento nunca representa una forma única de producción de la información; sino un momento del proceso de producción de ideas, y sus resultados se inscriben en el curso general de este proceso. Los instrumentos son parte de la construcción teórica general del problema abordado, y sus resultados solo los consideramos como momento de un proceso, no como productos terminados.

3.4- Proceso de Investigación

Nuestro proceso de investigación se concibió con un carácter continuo, cuyas fases no estuvieron separadas por límites temporales unas de otras sino que se superpusieron y mezclaron guiadas por las características del fenómeno objeto de estudio, así como del campo de investigación y por las peculiaridades del proceso de construcción del conocimiento. Nos enfrentamos así a un camino lleno de avances y retrocesos propios de un

proceso que nos llevaría siempre hacia delante, a responder las cuestiones de investigación planteadas.

Decidimos estudiar el fenómeno de la imagen interna en el Hotel BCCC partiendo primeramente de una necesidad que tenía la organización. Iniciamos entonces una fase preparatoria donde la reflexión y el acercamiento teórico al tema de investigación se establecieron como principales ejes del momento.

Conocer los principales postulados teóricos sobre la imagen corporativa fue uno de los primeros pasos, el conocimiento empírico del tema nos permitió llegar a saber qué investigaríamos y cómo lo haríamos. Contemplamos entonces la idea de comenzar con una exploración de la imagen interna, la realidad del Hotel BCCC vista a través del prisma de sus miembros.

Cómo responderíamos al problema de investigación planteado fue otra de las cuestiones que emergió de esta primera parte, establecer un marco teórico-conceptual fue fundamental, que sirviera para un posterior análisis y contrastación de los resultados; también distinguir que paradigma de investigación científica adoptaríamos para desarrollar el estudio.

El acceso a los porteros de la organización se logró empleando vías informales y formales, mediante familiares de la investigadora que mantenían relaciones interpersonales con miembros de la dirección del Hotel; a través de una carta de presentación oficial del proyecto de investigación, en ella se incluían las razones que impulsaban al desarrollo del estudio, la utilidad y beneficios del mismo para la organización y así como reflejar la posibilidad de que ese primer acercamiento al fenómeno formara parte de un proceso más amplio de investigación donde se abordaran otras aristas de la imagen corporativa en la organización.

El primer encuentro con la Subdirectora General del Hotel BCCC fue oportuno para establecer las condiciones en que la investigadora permanecería en la organización, se determinaron entonces aspectos logísticos, normativos. La investigadora expresó los principios éticos que regirían su actuación dentro de la organización y su interés de cooperar en las actividades propias del Hotel como un miembro más de este en función de buscar la aceptación del resto de los trabajadores.

Una vez aprobada oficialmente la entrada al hotel, se comenzó a asistir a este de forma sistemática buscando conocer el escenario, sus rutinas, su funcionamiento, para poder

insertarnos y actuar adecuadamente en él y así facilitar el proceso de adaptación de los trabajadores a nuestra presencia en su entorno.

De esta forma se permaneció en el campo durante 4 meses, desde mediados de Febrero hasta mediados de Junio de 2009. La prolongada estancia en el campo permitió ir construyendo el proceso investigativo sobre la marcha a partir de las características del contexto y de las informaciones que se iban obteniendo paulatinamente.

En los inicios implementamos el vagabundeo como estrategia para lograr un reconocimiento de la organización y el acercamiento a las personas que la conforman. Perseguíamos en primer lugar ir conociendo la organización, sus situaciones cotidianas, datos generales sobre ella, su historia, características de sus recursos humanos, objetivos que persigue, misión, visión, estructura jerárquica, etc., elementos esenciales de la organización de los que pudieran partir indagaciones posteriores.

Por otro lado pretendíamos establecer el *rapport* con los miembros de la organización buscando que estos nos facilitaran informaciones necesarias para nuestra investigación. Para lograrlo se utilizaron algunas tácticas como reverenciar las rutinas de las personas en el hotel, interesarse por ellos, ayudarlos y participar de sus actividades. Optamos por cumplir con los horarios de trabajo, viajar en el transporte obrero, compartir con ellos almuerzos y comidas en el comedor de empleados, colaborar en asuntos relacionados con el trabajo en el hotel y participar en actividades extralaborales.

Esta etapa estuvo matizada por el desarrollo entrevistas abiertas y conversaciones informales con los trabajadores de la organización en espacios como el comedor, el transporte obrero; la observación participante y el análisis de documentos oficiales.

Como resultados de estas primeras indagaciones se obtuvieron informaciones relevantes sobre el funcionamiento del hotel, sus políticas funcionales, características demográficas de los trabajadores del hotel, así como de sus horarios. Se empezaron a reconocer posibles informantes claves y se lograron las primeras aproximaciones a la imagen interna del hotel.

Ninguna información fue despreciada, todo lo observado y escuchado quedaba recogido en grabaciones y notas de campo y generaba información importante para la investigación, las observaciones, conversaciones y entrevistas informales eran inmediatamente analizadas y

cada una de ellas generaba nuevas preguntas para la investigadora, hipótesis sucesivas de trabajo que se corroboraron luego con la aplicación de otros instrumentos.

La selección de informantes se realizó de forma deliberada e intencional y el proceso se caracterizó por su carácter dinámico y secuencial en este sentido empleamos la estrategia del Muestreo Teórico. Los informantes claves se detectaron en función de: la antigüedad en la organización (fundadores y personas con 5 años o más de trabajo en el Hotel); posición jerárquica dentro de la estructura del Hotel (Dirección General, Subdirectores por Departamentos, Mandos Intermedios, Trabajadores); disposición para participar en la investigación. La muestra quedó conformada por 8 directivos y 15 trabajadores.

Ha medida que se fue avanzado, el proceso de búsqueda fue adquiriendo mayor complejidad y sistematicidad. Nuestras observaciones se desarrollaron de forma progresiva partiendo de preguntas generales, para luego observarse situaciones concretas cuya necesidad de observación fue fruto de las reflexiones del investigador sobre hechos ya observados, finalmente solo se observaba aquello que permitía contrastar las hipótesis de trabajo planteadas como interpretación de lo observado.

El carácter secuencial de las observaciones en nuestra investigación fue determinando la selección de los escenarios a observar dentro del propio contexto general de investigación. En este sentido se comenzaron a desarrollar entonces observaciones a espacios grupales, como el consejo diario, los matutinos y reuniones de información de los diferentes departamentos.

Para registrar los datos producidos por las observaciones se emplearon las notas de campo en un diario de investigación iniciado desde el primer encuentro con el contexto organizacional, allí registramos todos los acontecimientos y hechos relevantes ocurridos en la organización y también quedaron recogidas textualmente las expresiones verbales de los miembros, visibles a través de conversaciones entre ellos, con clientes o personal externo a la organización como el propio investigador. Los comportamientos de las personas que reflejaron la imagen que estas tenían sobre su organización también fueron descritos en el diario.

La entrevista semiestructurada también aportó informaciones relevantes a nuestro estudio, se realizaron con trabajadores y con directivos. Se realizaron entrevistas que comprendieron desde conversaciones informales hasta otras con mayor grado de estructuración, con líneas

temáticas establecidas con anterioridad por el investigador las cuales fueron redefinidas a medida que las entrevistas ya analizadas aportaban nuevas aristas para indagar.

Las listas de temas elaboradas no constituyeron protocolos rígidos, sino que la secuencia y el estilo de las preguntas se decidieron en el curso de las propias entrevistas realizadas. Estas se caracterizaron por ser abiertas y enfocadas hacia la búsqueda de amplias descripciones sobre la organización, de anécdotas de los sujetos sobre su vida en la misma, de sus experiencias y sentimientos al trabajar allí.

Las entrevistas quedaron registradas en grabaciones de audio (previa negociación con cada uno de los entrevistados), fueron posteriormente transcritas y analizadas paulatinamente, de manera anticipada a la próxima, teniendo en cuenta lo significativo que cada una de ellas aportaría para la siguiente.

En nuestra investigación el análisis e interpretación de la información se inició desde el propio comienzo de la investigación. En los primeros encuentros con el escenario de estudio el investigador tropezó con información abundante que se fue analizando de forma paulatina con el propósito de ir construyendo el diseño de investigación y de dar respuesta al problema planteado.

Tanto las observaciones, como las entrevistas que se desarrollaron se analizaron constantemente para generar hipótesis sucesivas y conclusiones parciales que dieran pie a nuevas interrogantes y a otras líneas a explorar.

El esquema general de tareas adoptado para el análisis, fue el propuesto por Miles y Huberman en 1994, según el cual “en el análisis concurren tareas de la reducción de datos, presentación de datos o extracción y verificación de conclusiones”. (Rodríguez, G., Gil y García, 2004, p. 204)

Los criterios de separación en unidades usados en nuestra investigación fueron: temáticos y conversacionales. Los primeros en función de separar unidades de textos que hablaran del mismo tema. Los segundos se emplearon cuando se observaron reuniones grupales pues nos interesaba la información aportada por cada sujeto en su momento de exposición.

Las categorías fueron definidas a medida que se examinaron los datos, siguiendo un procedimiento inductivo. Los resultados empíricos se fueron contrastando sistemáticamente

con la teoría para lograr una elaboración más ajustada de las categorías configuracionales de la Imagen Interna. La codificación se utilizó para asignar a cada unidad de texto un indicativo (código) propio de la categoría en la que la consideramos incluida.

La repetición de los datos, luego de una permanencia notable en el campo de investigación, llevaron a la investigación a un estado de saturación teórica donde ya nada resultaba novedoso a fin de cumplimentar los objetivos de investigación, además el cumplimiento del plazo para realizar el estudio y la necesidad de presentar los resultados a las organizaciones implicadas en la investigación propiciaron la salida del campo del investigador.

El abandono del campo se desarrolló gradualmente dejando de asistir al hotel regularmente. Tratamos de dejar las puertas abiertas y de dejar establecido el lazo con la organización para una etapa posterior en el estudio de la imagen corporativa. En la etapa final presentamos los resultados obtenidos a la dirección general y a aquellos trabajadores que se nos acercaron buscando información sobre lo que había revelado el estudio.

La presentación de los resultados a los directivos resultó un momento enriquecedor para la investigación pues estos manifestaron su acuerdo con lo revelado y afirmaron la congruencia de los resultados con la realidad del fenómeno explorado.

El encuentro se desarrolló mediante una negociación previa con la Dirección General del Hotel y en él estuvo presente el Consejo de Dirección ampliado. Pese a reflejarse en los resultados los distanciamientos perceptivos entre directivos y trabajadores, y que estos últimos manifestaran lo que consideran negativo de su organización, los primeros se mostraron muy receptivos y autocríticos ante lo expresado, además dejaron clara su posición de trabajar en función de solucionar aquellas deficiencias percibidas, así como de fomentar la gestión de la comunicación, para que ambos aspectos acción y comunicación se integren en función de la gestión de una imagen interna favorable.

3.5- La calidad de la investigación cualitativa

Cuando se habla de calidad en la investigación se alude al rigor metodológico con que esta ha sido diseñada y desarrollada, y la confianza que, como consecuencia de ello, podemos tener en la veracidad de los resultados conseguidos (Rodríguez, G., Gil y García, 2004).

En este sentido la investigación cualitativa ha sido objeto de numerosas críticas debido a la imposibilidad de esta de la replicación de sus resultados, así como por su escasa validez. Precisamente con el propósito de demostrar el rigor científico y la calidad de nuestra investigación hemos considerado criterios propuestos desde el paradigma cualitativo como: credibilidad, conformabilidad, transferibilidad y dependencia. (Guba y Lincoln citados en Rodríguez, G., Gil y García, 2004). Adoptando específicamente los dos primeros.

El “valor verdad” o credibilidad hace referencia a “la necesidad de que exista un isomorfismo entre los resultados de la investigación y las percepciones que los sujetos participantes poseen sobre las realidades estudiadas”. (Rodríguez, G., Gil y García, 2004, p. 286)

En nuestro caso se logra la credibilidad en primer lugar por la presencia prolongada del investigador en el campo y las observaciones persistentes realizadas por este que permite la interpretación del fenómeno desde dentro, como participante del contexto organizacional que estudia; la información además fue recogida desde las perspectivas e interpretaciones propias de los sujetos investigados; los análisis hechos y las conclusiones a las que se iba arribando paulatinamente fueron comprobadas con los participantes para retroalimentarnos sobre la veracidad de nuestras interpretaciones buscando que estos análisis reflejaran realmente cómo se manifiesta el fenómeno de la imagen interna en el escenario escogido; también se empleó la estrategia de triangulación por fuentes de datos para contrastar e interpretar cabalmente los datos producidos.

La triangulación por fuentes de datos es una estrategia que pretende valorar si aquello que observamos e informamos contiene el mismo significado cuando lo encontramos en otras circunstancias, o sea, si el fenómeno sigue siendo el mismo en otros momentos, en otros espacios, cuando las personas interactúan de manera diferente. (Peteiro, 2001)

La conformabilidad se expresa como un concepto proveniente de la investigación naturalista planteado por Guba y Lincoln en 1985, relacionado con el concepto de neutralidad del investigador pero extendiéndose esta sólo a los datos y las interpretaciones. (Rodríguez, G., Gil y García, 2004)

La conformabilidad se garantizó en esta investigación desarrollando una recogida objetiva de la información, empleando para ello el registro mecánico de los mismos mediante grabadoras, las transcripciones textuales de las entrevistas y el análisis centrado en la interpretación de las

perspectivas de los informantes, ejemplificadas a través de la exposición de citas textuales de lo expresado por estos.

De forma general las acciones desarrolladas en el diseño y proceso de investigación estuvieron enfocadas a reducir al máximo las interpretaciones erróneas y a alcanzar la calidad de la investigación.

Capítulo 4. Análisis de Resultados

4.1- Conocimiento sobre el Hotel BCCC

La **evolución histórica** del hotel ha matizado la percepción que hoy el público interno del Blau Colonial tiene sobre su organización. La configuración de la imagen tiene un claro sustento no solo en el presente organizacional sino también en su pasado. Los trabajadores frecuentemente hacen comparaciones, buscando en la historia aquellos elementos viables para expresar su perspectiva de la organización, de ahí la importancia de las narraciones o relatos que organizan, comunican y crean las experiencias del público interno en su ámbito laboral, *“este siempre fue un buen hotel, con muy buenos resultados y con un gran prestigio, pero tuvimos la desgracia de que nos unieran con otro hotel en un complejo y eso fue uno de los motivos por los cuales se destruyó más el hotel y estamos así ahora, si hacía falta una bañera para el otro hotel, no la compraban en ITH, la arrancaban de aquí y la ponían allá”*. (Matriz ampliada en anexo 8)

Las entrevistas semiestructuradas al público interno arrojaron que el mayor conocimiento histórico de la organización se concentra en los trabajadores fundadores del hotel que son parte del devenir histórico de la organización, esta información también fue corroborada por la observación participante, *“los fundadores sí saben lo que ha sido todo el proceso de la organización, porque ellos lo han vivido, ellos han pasado por todas las etapas”*.

Los directivos afirman que los trabajadores que recién se incorporan a la organización carecen de un saber histórico afianzado, concuerdan en que el conocimiento de la historia organizacional en estos nuevos ingresos se inclina a datos generales, superficiales, que no profundizan en la evolución del hotel y ni en cómo este proceso a influido en su presente, *“los trabajadores nuevos saben de la historia del hotel, lo mismo que puedes saber tú que no trabajas aquí, que fuimos el primer hotel, que Fidel fue el que lo inauguró en 1993, que después fuimos complejo y ya, después que empezó la Blau”*.

Directivos y *staff* reconocen la ausencia de vías para transmitir la historia del Hotel al colectivo laboral, los trabajadores lo ilustran a través de frase como *“no tenemos ningún documento que recoja la historia del hotel”*, *“no tenemos un sitio histórico como otros centros de trabajo,*

yo pienso que eso es importante por que si algo nos identifica es nuestra historia, lo que hemos sido a través de los años”.

Los trabajadores aluden además conocer la historia de la organización por la transmisión de la misma que hacen los trabajadores fundadores en su interacción cotidiana con ellos, *“lo que sabemos es porque trabajamos con los fundadores y ellos siempre nos están haciendo cuentos de cuando el hotel empezó, de esto, de lo otro, de cuando el hotel era un complejo”.*

Por su parte la dirección del hotel además de reconocer el déficit de estos mecanismos, manifiesta su interés en dotar a la organización de una memoria histórica que sirva para fidelizar a los trabajadores y para crear un sentido de pertenencia en las nuevas generaciones que entran al hotel, *“estamos conscientes que en el hotel hoy no existen instrumentos para trasmitir la historia a los trabajadores, sabemos que hay que trabajar en eso”.* En este sentido los directivos apuntan que se han hecho algunas acciones que no han fructificado por falta de constancia en su realización, *“aquí en el hotel se elaboró un Manual de Bienvenida donde se recogía sintéticamente la historia del hotel para que el trabajador que entrara supiera a qué organización iba a representar”, “la subdirectora cuando entró, mostró interés en confeccionar un sitio histórico, se recogieron fotos del hotel, de cuando la inauguración, pero al final no se hizo, no sé por qué”.*

Al demandar información sobre la **misión organizacional** pudimos observar una marcada confusión entre misión y objetivos organizacionales, en este sentido los trabajadores constantemente pedían se le explicase mejor la diferencia en los términos *“qué es eso, no tengo idea de lo que me hablas”, “¿Te refieres a los objetivos del hotel?”* Sin embargo aún así los trabajadores manifestaron no conocer la misión con claridad, memorizada, pero apuntan empíricamente a elementos que relacionan con la misión que tienen como organización:

- Relacionadas con la recaudación monetaria, aporte de ingresos al país.
- Relacionada con la calidad del servicio y los productos ofertados.
- Relacionada con la atención a los clientes.

En este sentido refieren los trabajadores *“lo primero para nosotros es ingresar divisas al país, para ayudarlo económicamente”, “la prestación de servicios y la satisfacción del cliente, eso es lo fundamental”*.

En cambio los directivos también relatan no tener memorizada la misión, aunque reflejan un conocimiento mayor al respecto, saben que está confeccionada pero no la conocen en profundidad, los elementos expuestos se expresaron desde el discernimiento empírico, *“en estos momentos no sé decírtela, sé que existe pero no se cual es”, “nada, satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y dar un servicio de calidad “, “Ofrecer variedad de productos y servicios para satisfacer a nuestros clientes”*.

- Relacionada con la calidad del servicio y los productos ofertados.
- Relacionada con la atención y satisfacción del cliente.

En relación a cómo perciben la misión los directivos, apuntan a concebirla como muy larga y difícil de memorizar, *“eso no hay quien se lo aprenda, es larguísima, por eso te decía que la tengo en la computadora pero no me la se”, “pienso que la misión debe ser reelaborada hacerla más comprensible”*.

Hoy los trabajadores del hotel no tienen claridad respecto hacia donde quiere llegar su organización, en ese sentido dicen conocer poco la **visión** planteada por la organización y expresan aquellos elementos que definen para ellos hacia donde pudieran querer ir el hotel, *“yo pienso que queremos tener mejores resultados económicos, tener más ocupación”, “que se resuelvan todos los problemas para poder tener ocupación, para poder operar bien el hotel y ser eficientes”*.

Los directivos por su parte expresan con mayor claridad la visión del hotel, *“queremos ser el hotel líder en el destino, potenciar lo que es la arquitectura del hotel, porque en eso somos el uno, nadie se parece a nosotros”, “que nuestros clientes nos distingan por nuestra construcción, que vengan al hotel pensando en esas características nuestras”*. Así comprenden como visión, el liderazgo dentro del destino turístico Jardines del Rey, así como ser identificados por su arquitectura única entre los hoteles del polo.

En relación a los propósitos que el hotel se ha planteado para este año, se observa poco conocimiento en el *staff*. Las entrevistas a esta parte del público interno develaron que ellos

asumen que el hotel en primer lugar va encaminado a lograr ingresos económicos y en segundo lugar a lograr buena calidad en el servicio, *“nuestro principal objetivo actualmente es ingresar dinero al país”, “cumplir con los planes económicos que tenemos”, “dar un servicio de excelencia al cliente”, “trabajar en base a la satisfacción de todas las necesidades de nuestros clientes”, “darle un buen servicio al cliente es el objetivo que persigue el hotel, cada día dar, con lo que tenemos, un buen servicio al cliente”*.

Se aprecia correspondencia entre lo expuesto por los trabajadores y lo que expresan los directivos como metas del hotel, estos últimos opinan que hoy se trabaja con intenciones de lograr calidad en el servicio y la satisfacción del cliente, de cumplir con los planes económicos, del logro de la eficiencia y de operar el hotel en su totalidad, *“lo primero es la calidad del servicio al cliente, tanto al cliente interno como al cliente externo, porque el cliente interno, que son los trabajadores, eso va aparejado, cuando el cliente interno anda mal, el cliente externo igual. Entonces al final lo que buscamos es la satisfacción del cliente interno y el cliente externo”, “otro objetivo es el cumplimiento de los planes económicos, porque al final ese es el objetivo principal del país también, que el turismo aporte a la economía”, “pretendemos lograr que el hotel sea eficiente, ahorrar, demostrar a todos los niveles que nosotros sí estamos trabajando por la eficiencia”, “la meta que perseguimos es poder operar el hotel como debe ser, porque en realidad hasta estos momentos no lo hemos logrado, es algo que queremos alcanzar”*.

Los trabajadores convienen en la falta de divulgación de las metas organizacionales en el Hotel, en ese sentido plantean, *“aquí la gente no sabe concretamente que objetivos tiene planteados el hotel, cuál es el plan económico que debemos cumplir este año”*. Los directivos coinciden con esta percepción de sus trabajadores y expresan, *“nosotros somos en gran medida los culpables de que nuestros staff trabaje más en función de sus objetivos personales que por los del hotel, porque no los conocen, no se los informamos”*. (Matriz ampliada en anexo 9)

Las entrevistas en profundidad revelaron que la percepción que el público interno posee sobre el conocimiento general del hotel, se está configurando a partir de la evolución histórica, la misión, la visión y los objetivos del hotel.

En este sentido lo opinado muestra el poco conocimiento que percibe el público interno respecto a la evolución histórica, la misión, la visión y los objetivos propuestos en el hotel para este año, así como la poca divulgación de ellos a los miembros de la organización.

4.2- Características del Hotel BCCC

En busca de explorar aquellos rasgos que percibe el público interno caracterizan a su organización, planteamos interrogantes abiertas, utilizando preguntas proyectivas para dejar expresarse a los entrevistados. Respuestas a estas interrogantes permitieron conocer que tanto trabajadores como directivos coinciden en que se caracterizan por: **la antigüedad del hotel, la arquitectura colonial de la instalación, la experiencia hotelera, el calor humano de su staff, el buen trato a los clientes, y la armonía en las relaciones entre los trabajadores.**

La **antigüedad del hotel** se percibe por el público interno como elemento identitario de la organización, *“somos un símbolo, tu dices Cayo Coco y enseguida se asocia con El Colonial, es como si a ti te dicen, refresco, tu dices, Coca Cola”*. Sin embargo también se opina que hoy esta característica **afecta negativamente la calidad de los servicios**, por el estado de **desgaste físico de la construcción**, las redes eléctricas, las redes hidráulicas. Por otra parte también se señala el **deterioro del equipamiento tecnológico** pues indican que es el mismo desde que se fundó el hotel. *“El hotel por los años que lleva en explotación hoy tiene salideros, los fregaderos algunos en mal estado, el piso descorchado, cosas que también influyen en la calidad del servicio y en la higiene y la limpieza de la cocina”*. *“El hotel fue inaugurado en 1993 y realmente se usó una tecnología que ya hoy está obsoleta, está vieja, con malos mantenimientos por parte de las administraciones que han estado y donde hoy sufrimos de salideros de agua, las redes, las inversiones, un grupo de cosas que en su momento no se hicieron”*.

Los trabajadores y directivos aseguran que la antigüedad del hotel imposibilita además el logro de la eficiencia que tanto se busca en la organización debido al **exceso de gastos** que genera el deterioro de la planta física, se alude a los gastos por agua, electricidad, *“es un hotel viejo, hay muchas incrustaciones en las tuberías, se revientan las tuberías, entonces hay un gasto de agua que es tremendo”*, *“este es un hotel grande con una cantidad de*

pérdidas en agua y electricidad que es incontable, realmente es por el problema que tienen las redes hidráulicas y las redes eléctricas". (Matriz ampliada en anexo 10)

La **arquitectura del Hotel BCCC** también es percibida como un elemento característico de la instalación, en este sentido enfatizan la coherencia estilística del ambiente físico de la instalación como un rasgo que los identifica, *"una arquitectura única", "es un hotel que se asemeja a un poblado colonial cubano, con sus características, con las características arquitectónicas de la época, con el ayuntamiento, con tejadillo, con la teja criolla, con los colores también caribeños", "un hotel donde predomina la madera, donde se refleja un estilo colonial que no se pierde en ningún momento, donde no hay imitaciones, ni falsificaciones, todo es genuino"*. (Matriz ampliada en anexo 11)

En cuanto a la relación trabajadores –clientes, el público interno valora la **experiencia en la hotelería, el buen trato y el calor humano del staff** como aspectos que caracterizan a la organización, al respecto tanto trabajadores como directivos perciben que dichos aspectos propician un alto grado de repitencias de clientes al hotel y que el hotel es identificado por los clientes por estos aspectos, *"tiene trabajadores con prestigio, con experiencia, muchas veces aquí tenemos repitencias y no es por el hotel, no es por la bebida, no es por la comida, es por el calor humano de los trabajadores, por lo mucho que los trabajadores dan de sí, por su entrega"*. (Matriz ampliada en anexo 12)

Otro aspecto que según el público interno caracteriza al hotel es la **armonía en las relaciones interpersonales del colectivo de trabajo**. Se apunta al vínculo entre las personas no sólo asociado al plano laboral sino también al afectivo y extendido a las relaciones interdepartamentales, *"las relaciones aquí son las mejores tu ves que la gente, aunque no sean del mismo departamento se saludan, se ayudan, se tratan bien, aquí se trabaja bien en ese sentido"*. (Matriz ampliada en anexo 13)

Los miembros de la organización coinciden en que las buenas relaciones interpersonales propician un clima favorable para trabajar en el hotel, *"de manera general el clima es bueno, hay armonía porque los trabajadores se llevan bien, tanto los del propio departamento como entre los diferentes departamentos"*

Por otro lado la imagen interna del hotel también se está configurando a partir de una serie de aspectos negativos que el público interno percibe que caracterizan hoy al hotel y a su

dinámica de funcionamiento, la **ineficiencia organizacional**, constituye el principal elemento que destacan, y la perciben como resultado del **retraso en la terminación de la parte del hotel en inversión**, la **deficiente comercialización** del hotel, el **deterioro de la calidad de los servicios** y los **problemas en la comunicación interna**.

Blau Colonial Cayo Coco no es apreciada por su público interno como una organización eficiente, esto lo asocian a la compleja situación económica que enfrenta, *“el hotel no ha logrado desde el dos mil tres tener utilidades, perdemos todos los años, se ha incrementado la falta de liquidez, si salimos a cobrar todo el dinero que nos deben, no somos capaces todavía de pagar todas nuestras deudas, hay una falta de liquidez importante y eso económicamente es crítico”*. (Matriz ampliada en anexo 14)

La eficiencia del hotel, según exponen trabajadores y directivos, se ha visto afectada por el **retraso en la terminación de la parte del hotel en inversión**, en este sentido consideran que este aplazamiento ha afectado económicamente al hotel, y ha imposibilitado su comercialización efectiva, *“el problema de la inversión, se pierde mucho dinero, está la mitad del hotel cerrado, estás dejando de ingresar dinero con esa mitad que no está disponible”, “el hotel nunca ha tenido una buena situación económica, porque estamos trabajando con la mitad del hotel, porque estamos estancados hace años con la inversión, en realidad son muchas las cosas que afectan”*.

A pesar de reconocer este problema, los trabajadores también perciben a su hotel en un proceso de cambios favorables en este aspecto, *“los trabajadores siempre se preguntan por qué no se acaba de terminar la parte en inversión, aunque bueno ya hemos visto un avance, ya tiene otra forma, desde hace unos años atrás hasta ahora ha mejorado bastante”, “creo que hemos avanzado mucho en estos dos últimos años, se han visto cambios en el hotel, se ha progresado en la inversión, no sólo en la parte remodelada sino también en la parte en explotación del hotel, en el funcionamiento general de la instalación”*.

La **deficiente comercialización** del Hotel BCCC como producto turístico es un factor que, desde el punto de vista del público interno, afecta la eficiencia que tanto persigue la organización. El staff y la dirección del hotel advierten que los **problemas de comercialización** que vienen afectando al hotel desde hace varios años, impiden que se logren un porcentaje de ocupación elevado que contribuya al logro de la eficiencia. El público

interno percibe que estos problemas se deben a la **débil gestión de comercialización de la cadena administradora** y la **inestabilidad en las ventas** producto del proceso inversionista.

En relación a la gestión comercial de la cadena Blau Hoteles, los trabajadores manifiestan que ha sido débil, poco agresiva, en este sentido aprecian que no se ha logrado por parte de la cadena un sólido posicionamiento del hotel en los diferentes mercados internacionales y que eso ha traído como consecuencia que hoy un gran porcentaje de las ventas del hotel se concentren en un mono mercado, en este caso el canadiense, *“creo que Blau como compañía debe aumentar las exigencias, ser más agresivos, luchar por insertarse en algún tipo de mercado, o sea, buscar vías y alternativas de mercado que creo que hoy no ha hecho la gestión lo mejor que pudo haberla hecho, no digo que no se haga, pero pienso que deben hacerla mejor”*. (Matriz ampliada en anexo 15)

El problema de la inestabilidad en las ventas es percibido por los trabajadores y asociado a los inconvenientes que enfrenta el hotel con el retraso de la inversión, una frase que ilustra esta percepción es la que nos aportaba un trabajador entrevistado, *“hemos tenido factores que realmente nos han llevado a todo esto, el tema de la venta que en su día se vendió el producto terminado de la parte en inversión, no estuvo, eso como quiera afecta porque le resta credibilidad al hotel ante el mercado internacional”*.

El **deterioro de la calidad de los servicios** es percibido por directivos y trabajadores como uno de los aspectos negativos que obstaculizan el alcance de la eficiencia del Hotel BCCC. Según el público interno son muchos los factores que atentan contra la calidad de los servicios en la instalación que hoy no se logra la excelencia que debe caracterizar a un hotel cinco estrellas. Los trabajadores opinan que *“...aquí todo atenta contra la calidad y eso es un problema que hoy nos ataca, realmente la calidad del servicio pudiera ser mejor”*. Mientras, los directivos son aún más rigurosos en sus planteamientos, *“no considero buena la calidad del servicio y la atención al cliente, hoy la gente se concentra más en ver lo que no tiene, que lo que tiene y puede dar”*.

Los directivos desde su posición rectora de la organización perciben que respecto a este tema, hay departamentos que tienen más problemas que otros, pero que en todos se pudiera trabajar mejor, *“Hay servicios que están muy bien, hay otros que no, para mi el departamento de servicios gastronómicos no está mal, pero puede estar mejor, ama de llaves, no está mal,*

para mí los dos departamentos que necesitan quizás un poquito más para mejorar la calidad de los servicios son animación y cocina”. (Matriz ampliada en anexo 16)

En relación al deterioro de la calidad de los servicios, trabajadores y directivos advierten algunas problemáticas que afectan en este sentido:

El **déficit de recursos** para dar un buen servicio al cliente, *“en los recursos con los que trabajamos ha habido un decrecimiento de cien a veinticinco, se esta haciendo mucho con poco”, hay veces que en el hotel estamos trabajando con una máquina de hacer hielo de cuando el hotel empezó, que se está cayendo en pedazos, entonces pasas mucho trabajo para dar el servicio, el turismo es un negocio que da dinero pero tienes que ponerle dinero”.*

Los trabajadores aprecian que esta situación afecta considerablemente la satisfacción laboral del staff y por tanto el clima interno convirtiéndose en detonante de conflictos que pudieran generarse a partir de ella, en este sentido argumentan, *“hoy los trabajadores se sienten mal porque se le acaban los productos, y el cliente viene y te pide el producto, entonces cuando viene más de un cliente a pedirte cosas que se te terminaron se te caen las alas del corazón, no sabes qué hacer, porque realmente no tienes los recursos suficientes para hacer bien tu trabajo, para darle al cliente un servicio de calidad, entonces te amarga el día y se te ralla la cara de decirle que no al cliente”.* (Matriz ampliada en anexo 17)

El staff entrevistado concuerda en que la **poca variedad y calidad de los productos que se ofertan al cliente en los puntos de venta** es uno de los problemas que contribuyen al deterioro de la calidad del servicio en el Hotel BCCC, *“el cliente cuando llega aquí aspira a comerse una pasta o un queso de los de mejor calidad, entonces se encuentran con una pasta cubana o con un queso cubano y no están conformes porque es un queso que no gratina, no tiene un sabor acentuado y sabemos que son cosas que al final afectan la calidad del servicio”.*

Como aspectos que imposibilitan un abastecimiento de excelencia a los puntos de venta se aprecian las dificultades en la compra de los productos por parte de proveedores ,debido al alza de los precios en el mercado internacional y las limitaciones de compra del hotel debido a su condición de contrato de administración, *“el incremento de los precios de los productos ha sido muy grande, por ejemplo, en servicios gastronómicos del 2006 hasta la fecha se ha incrementado un 3% el precio de los productos y entonces no le podemos dar al cliente lo*

mejor, si vamos a los bares, la bebida no es la mejor, el whisky no es el mejor, los licores no son los mejores, entonces esas cosas han afectado mucho el servicio al cliente”, “tenemos problemas para comprar productos más variados y de mejor calidad, los hoteles mixtos no tienen problema, siempre buscan las mejores ofertas, los mejores productos, nosotros no, le tenemos que comprar a ITH, las bebidas a Bucanero y Cristal y las carnes a Oro Rojo al precio que te lo vendan, si le suben los precios a los productos tenemos que comprarles igual, no podemos buscar opciones con precios más bajos, entonces esas cosas afectan”.

La **disminución de los costos** para trabajar también deteriora la calidad del servicio según los trabajadores del Hotel BCCC, *“a un bar tu le puedes, dar de acuerdo a la ocupación que tu tengas, por ejemplo, cien dólares, con esos cien dólares tienes que sacar los productos a consumir, que supuestamente tienen que tener abastecida esa área o punto de venta, finalmente a veces hay productos que se terminan porque el dinero es muy poco y no te puedes exceder de ese dinero en el día, ese es el costo que tienes ese día, entonces el cliente viene pidiendo una bebida determinada y no se la puedes dar y hemos tenido quejas de clientes por eso”.*

La **Reducción de los gastos presupuestados**, ya en las últimas etapas de la investigación, durante la temporada baja del turismo, era percibida por el staff como un factor que agilizaba el deterioro de la calidad en el servicio, *“ahora estamos en la reducción del 6% de los gastos presupuestados, reducción del personal, compactar los servicios, cerrar restaurantes o ponerles horarios, un día abre uno, al otro día abre otro, pero es que el cliente pago por 3 restaurantes especializados para ir el día que le de la gana, pago por un snack bar abierto las 24 horas y cuando llega nada más que está abierto de 3:00 de la tarde a las 11:00 de la noche, y eso es afectar la calidad del servicio”.*

Los **problemas de comunicación interna** que existen hoy en el hotel es otro de los aspectos que el público interno percibe como una afectación del funcionamiento del hotel y un inconveniente para la eficiencia del Hotel, *“un detalle que dejemos de decirle a un trabajador o que se lo trasmitamos de otra manera, ya le estamos dando otra imagen a la gente, la comunicación es importante y hoy yo considero que es de todos los problemas que hay, lo que más nos afecta en el hotel”.*

El público interno reconoce la **falta de información** existente en la organización y las afectaciones que esta genera en su funcionamiento y en el clima laboral, puesto que los trabajadores se sienten desinformados y manifiestan que esto influyen en el sentido de pertenencia de gran parte del personal al hotel, en la medida que los trabajadores no se sienten parte pues no se les informa, *“hay problemas de falta de información que afectan el funcionamiento del hotel, al final las cosas salen pero pudieran salir mejor, las personas podrían estar más contentas, el trabajador podría sentirse mejor informado, que se le tiene en cuenta, ese al final es el contacto administración -trabajador”*.

Hoy en Blau Colonial Cayo Coco se advierten problemas en el funcionamiento de la comunicación interna, vinculados fundamentalmente a la **dilación y ambigüedad de la información necesaria para el trabajo**, a la **desinformación general sobre sucesos relacionados con la organización, deficiencias en la comunicación interdepartamental**, en ese sentido se percibe estar viviendo en una incertidumbre constante, *“las informaciones muchas veces no nos llegan con tiempo o no se envían, y que son necesaria para nuestro trabajo, en ocasiones se ha visto afectada la calidad del servicio por eso”, “no tenemos información de cómo se está moviendo el hotel, cosas básicas como ocupación, gastos, costos, opiniones de los clientes sobre nuestro trabajo. Si nosotros no nos preocupamos por saber esas cosas jamás que nos enteramos, muchas veces las sabemos por cualquier persona menos por nuestros jefes directos”, “en la reunión de la militancia del PCC salió como problema grave la falta de comunicación que existe en el hotel, no solo interdepartamental sino dentro del mismo departamento, los directivos con sus subordinados eso falta todavía, hay áreas como Gastronomía y Cocina que son áreas muy amplias y que ha faltado mucho la comunicación, falta comunicación interdepartamental”*.

El público interno apunta a resaltar como causas fundamentales de esos problemas las **irregularidades en los flujos de comunicación** y en los **canales de comunicación internos** que existen en la organización.

Relacionado con los flujos, tanto staff como directivos advierten el predominio del **flujo descendente de comunicación** y las irregularidades que se están observando en este debido al deficiente funcionamiento de la cadena de mando del hotel, en este sentido nos cuentan los trabajadores que, *“no hay comunicación, no hay información, no viene*

canalizada la información, hay un “briefing” todos los días, de ahí deben salir las informaciones para todos los departamentos, cada jefe de departamento debe reunirse con su personal, informar lo que se debatió allí, los problemas que hay, cómo viene la cosa, la cantidad de clientes que tenemos, los problemas que tienen los clientes, la economía cómo está, que si la guagua se va a atrasar cinco minutos, todo eso debe bajar a los trabajadores y muchas veces no llega, no se comunican las cosas”.

Por su parte los directivos reflejan que el problema fundamental se encuentra en los mandos intermedios, y así lo exteriorizan, “los mandos intermedios son el eslabón más débil que está, no le dan importancia a la comunicación, cuando la información llega al mando intermedio se para y para que llegue al trabajador hay que ir de jefe-jefe, a trabajador, entonces no funciona la cadena de mando”.

El público interno reconoce la **poca efectividad** y **disfuncionalidad** en algunos de los canales utilizados para la comunicación en el hotel, lo cual se percibe afecta el funcionamiento de la organización y la calidad del servicio, “están usando mucho la tecnología, la tecnología es buena pero hace falta esa comunicación cara a cara, el contacto directo”, “muchas veces ha habido problemas de insatisfacción de los clientes por falta de comunicación, los pedidos de las langostas se hacen por correo a veces hay problemas con lo correos o la persona que se ha pasado el día entero leyendo correos tuvo que salir a resolver otros asuntos, no lo revisó y las solicitudes de las langostas no se hicieron y por lo tanto no llegaron al cliente”, “tenemos la intranet y el correo electrónico pero los departamentos que tienen mucho personal y que se trabaja en las distintas áreas del hotel, bares, restaurantes, piscina, playa, habitaciones, allí no hay computadoras por lo tanto es imposible acceder a la información”. (Matriz ampliada en anexo 18)

También como dificultades en la comunicación los trabajadores manifestaron la poca retroalimentación que caracteriza al hotel. El personal expresó su percepción de que la retroalimentación en el hotel va encaminada solamente hacia el público externo, particularmente con los clientes, “los directivos aquí solo buscan conocer las insatisfacciones y quejas de los clientes, para eso hacen las encuestas, pero no se trabaja mucho con el objetivo de conocer los problemas de los trabajadores”, “no, aquí no hay como retroalimentarse de los trabajadores, aquí las encuestas a los clientes, a los trabajadores

muy pocas veces”, “no, nunca se ha hecho, no pienso que haya interés en retroalimentarse de los trabajadores, este trabajo lo hiciste tu hoy y ya, no es algo periódico, sí se le hace a los clientes quincenal”.

En este sentido se percibe la insuficiencia en el hotel del flujo de comunicación ascendente y que los canales formalmente establecidos para la retroalimentación con el personal no son efectivos pues los trabajadores no exteriorizan su verdadero sentir por miedo a represalias. Se identifican como las principales vías para la retroalimentación las asambleas de afiliados y las del sindicato, *“donde se hace la mayoría de las veces es por la reunión de afiliados, que algún trabajador diga algo de lo que de verdad siente, casi nadie se atreve a plantear problemas profundos de verdad porque se sabe que a muchos directivos de este hotel solo les gusta oír aquello que es dulce para sus oídos, la verdad difícilmente”, “cara a cara es muy difícil que el trabajador te diga las cosas porque le temen a buscarse problemas, porque para tu decirle a un jefe que tiene problemas de carácter...”*

Los directivos también reconocen las asambleas de afiliados y sindicales como los principales mecanismos que ellos tienen para retroalimentarse del trabajador, su percepción sobre la funcionalidad y efectividad de estos espacios es positiva y en este sentido está distanciada de las opiniones de los trabajadores, *“las reuniones de afiliados que se hacen todos los meses, allí se escuchan los comentarios de los trabajadores y se analizan, todos los trabajadores dan su opinión, cualquier problema que quieran plantear que consideren que se puede resolver”, “se hacen las asambleas del sindicato todos los meses en cada uno de los departamentos y allí también se escucha a los trabajadores, sus planteamientos, allí expresan sus insatisfacciones”.*

Las características del hotel que están configurando la imagen interna del hotel Blau Colonial son: la antigüedad del hotel, la arquitectura colonial de la instalación, la experiencia hotelera y el calor humano de su *staff*, el buen trato a los clientes, la armonía en las relaciones entre los trabajadores, la ineficiencia organizacional, debido al retraso en la terminación de la parte en inversión, la deficiente comercialización, el deterioro de la calidad del servicio y los problemas de comunicación interna.

En relación a las características del hotel, aunque no se evidencia con mucha frecuencia, se aprecian distanciamientos en la imagen que tienen los trabajadores y la de los directivos, esto se manifiesta fundamentalmente en lo referido a la comunicación interna.

4.3- Valores que el público interno percibe se manifiestan en el Hotel BCCC

El público interno del hotel Blau Colonial identifica en su organización valores compartidos que funcionan en la cotidianeidad, pero al respecto especifican que estos valores no están presentes en la totalidad del colectivo que labora en la instalación, *“funcionan muchos valores pero no en todos los trabajadores”*.

Staff y directivos apuntan en un solo sentido que los valores que se comparten y están funcionando hoy son: **sentido de pertenencia, trabajo en equipo, sacrificio, compañerismo, creatividad, sencillez, amabilidad**. *“El personal base como tal de la instalación, tiene muchos trabajadores fundadores, creo que trabajan con un gran sentido de pertenencia, que se identifican bastante con el hotel”, “sí, hay un equipo de trabajo, que viene aparejado al sentido de pertenencia de muchos trabajadores”, “en el hotel, incluso cuando todavía éramos complejo, siempre se trabajó muy unido, siempre nos hemos caracterizado por eso, porque así nos han salido bastante bien las cosas”, “nosotros somos capaces de buscar y crear alternativas internas a nuestros problemas, tenemos un problema y tenemos que resolverlo”, “las mismas situaciones problemáticas que han matizado la vida del hotel, han hecho que seamos más sencillos, la sencillez siempre ha sido fundamental en el trabajo del hotel, así hemos logrado cosas, sin sentirnos superiores, enfrentando las situaciones con humildad”*.

El público interno identifica un grupo de valores distanciados en el staff de la organización, valores además deseables por la dirección y que son reconocidos como *“imprescindibles para el trabajo dentro del sector del turismo”*, estos valores son **honestidad, compromiso, ética profesional, cubanía, disciplina laboral**.

Staff y directivos aseguran que en una fracción del personal se están manifestando comportamientos que no tienen base en estos valores, en este sentido inscriben a la **deshonestidad** en parte del personal, distinguiendo en ese plano las ilegalidades que se cometen; el trabajar pensando sobre todo en el **beneficio** y el **interés personal**, *“nosotros*

pedimos que se trabaje a partir de valores como la honestidad, la discreción, el sentido de pertenencia, la dedicación, el esfuerzo, pero lo que está predominando realmente hoy, por lo que nosotros vemos, es el interés por la propina, si no hay propina la atención al cliente es pésima”, “pienso que hemos perdido mucho en el plano de lo político- ideológico, la cubanía, me duele mucho cuando veo a los trabajadores que se concentran en decirle al cliente las cosas malas que hay en el país, y es tan lindo vender las cosas buenas que tenemos, la salud, la educación, los lugares lindos y la seguridad que hay en Cuba”. (Matriz ampliada en anexo 19)

El conflicto de valores está asociado a los contrastes generacionales en el personal, así es percibido por el público interno entrevistado, frases como estas ilustran dichas percepciones, *“aquí hay muchos trabajadores que tienen mucho sentido de pertenencia, pero esta nueva generación yo veo que ha perdido un poco de valores, no tienen esa ética que caracteriza a los trabajadores fundadores”, “yo a los trabajadores que llevan mas años aquí son a los que yo le veo los valores, a la nueva generación, no la veo desvalorizada, pero sí les faltan algunos valores...”*

Tanto trabajadores como directivos concuerdan en que la desaparición de algunos valores individuales importantes está dañando la imagen que tienen los públicos externos del hotel, incluyendo a la sociedad cubana, *“el trabajador del turismo es la peste, nos tildan de ladrones, corruptos”, “... la imagen del trabajador del turismo está dañada, decir trabajador del turismo es decir robo, y no todos somos ladrones, desgraciadamente pagan justos por pecadores”.*

Trabajadores y directivos también aprecian una discordancia entre los objetivos personales de los trabajadores y los objetivos de la organización, en cuanto a esto puntualizan con mayor franqueza los directivos, que existe una superposición de los objetivos personales sobre los objetivos organizacionales, pero aclaran que esto no ocurre en la totalidad de los trabajadores, se percibe con mayor intensidad en el *staff* con menor tiempo de trabajo en la instalación, *“estas generaciones no son como nosotros que sentimos más por el hotel y que tratamos de alcanzar nuestros objetivos personales pero por sobre todas las cosas porque se cumplan los objetivos del hotel”, “las nuevas generaciones van más a los objetivos*

personales, no les importa que se caiga el bar para allá, lo que les importa es que me voy con cinco dólares en el bolsillo”.

El público interno insiste en que la incoherencia en los objetivos personales y organizacionales ha propiciado la disminución de la participación del personal en el proyecto empresarial y en el trabajo, *“ya los trabajadores están que si no tienen propina no quieren trabajar bien, te digo de forma general, no todos los trabajadores”, “si el cliente no te da, no lo atiendes bien, por qué, si tu vienes aquí a trabajar, ese es tu trabajo y por eso se te paga. Yo no me gano un kilo de propina y hago mi trabajo con amor, con entrega”.*

De igual forma refieren que la participación se vuelca en mayor medida hacia la actividad laboral que a las actividades extra laborales, unido a esto resaltan la disminución de la capacidad de movilización en el colectivo, *“los trabajadores vienen, trabajan, trabajan y se van”, “aquí la gente cumplen normal, trabajan las ocho horas y se van para la casa , hemos perdido mucho la dirección del hotel y las organizaciones de masas y políticas, antes eran trabajos voluntarios, esto, lo otro, ya nada de eso se hace, la gente no va. Muchas veces se hacen los chequeos sindicales y se aguantan las guaguas para que la gente no se vaya y se van en las del Tryp, o se van en botella”,* en este sentido tanto directivos y trabajadores coinciden en afirmar que las posibles causas de esta situación se encuentran en la desmotivación existente de forma generalizada en el personal.

Pese a mostrarse de acuerdo con los problemas existentes en la participación del staff en el proyecto empresarial, el público interno reconoce también la existencia en el hotel de un gran sentido de pertenencia que adquiere su máxima expresión en sus trabajadores fundadores. En referencia a esto convienen en que esas personas manifiestan sentimientos de amor, cariño, orgullo hacia el hotel y hacia lo que este representa como organización. *“Yo vivo enamorada de este hotel, me gusta muchísimo, siento por el hotel, disfruto sus buenos resultados y las cosas malas me duelen también”, “esta es mi segunda casa, yo he recibido otras ofertas de trabajo y he dicho que no que me quedo aquí”.* *“A veces hemos cerrado y hace falta que la gente de gastronomía, si ya no hay clientes, que pasen a Pisos a cargar colchones, cajas fuertes, a pintar, yo he hecho de todo aquí, he botado piedras, he batido mezcla, todo para que el hotel salga adelante”.* (Matriz ampliada en anexo 20)

4.4- Regularidades de los Recursos Humanos

No obstante a ser una percepción compartida por el público interno, que los conflictos que se generan en el hotel tienen que ver con las diferencias en las características y comportamientos entre las viejas y nuevas generaciones de sus Recursos Humanos, estos son apreciados como un valor potencial de la organización, *“Blau Colonial tiene muchísimas fortalezas en sus recursos humanos, son trabajadores que una gran parte de ellos son fundadores, tienen un sentido de pertenencia altísimo al hotel, les gusta, lo quieren, muchos de ellos tuvieron oportunidad de irse a otros lugares y se han quedado con los defectos y con las virtudes que tiene el hotel, y están aquí, están luchando y tienen ganas de hacer cosas”*.

Al pedirle a los trabajadores y directivos que caracterizasen al trabajador actual del Hotel Blau Colonial, estas fueron las características expresadas:

- Sacrificado
- Profesional
- Emprendedor
- Capaz
- Dispuesto
- Desmotivado
- Creativo
- Receptivo
- Carismático

“Somos sacrificados, aún el que menos se sacrifica es sacrificado, eso de que tienes que recorrer tanta distancia para venir a trabajar, que los días festivos estás lejos de tu familia, que no tienes un día feriado normal, que tienes que trabajar más horas de lo normal, todo eso es verdad...”, “aquí se trabaja, tu no ves a nadie por ahí perdiendo el tiempo en horario laboral, tenemos trabajadores con muchas ganas de trabajar, de hacer y de hacer las cosas bien”, “los trabajadores son creativos, tienen que inventar, porque muchas veces no tienen las condiciones materiales para trabajar pero ellos buscan las soluciones, el cliente no se va

insatisfecho”, “son personas muy capaces en todos los departamentos, muy dispuestos”, “me he encontrado un colectivo de trabajadores muy receptivo de las cosas que se les dicen, la gente incorpora, cuando tu detectas un problema, que lo comentas, que lo señalas, la gente como que se siente responsable y tu ves la respuesta”, “los trabajadores son carismáticos y profesionales”, “nuestro personal está desmotivado, desencantado”.

El rasgo que más caracteriza al trabajador de BCCC, según el público interno es la desmotivación y la insatisfacción laboral. En las entrevistas en profundidad a los trabajadores del hotel, se pudo constatar que los trabajadores aprecian la insatisfacción imperante respecto al tema salarial, la insatisfacción que se percibe guarda relación con la **no correspondencia entre el salario que se recibe y el sacrificio de trabajo en el hotel**, y la **insuficiencia del salario recibido respecto a las necesidades básicas del trabajador**, *“las cuatro horas de viaje diarias no se pagan y entonces no es fácil, porque es mucho el sacrificio”, “nosotros hemos planteado muchísimas veces el problema de los salarios, para que el MINTUR y el gobierno lo evalúen y lo modifiquen teniendo en cuenta todo lo que nos sacrificamos nosotros en el trabajo”.* En este aspecto también coinciden los directivos entrevistados *“sabemos que uno de los problemas que tiene insatisfechos hoy a nuestro personal es la Política Salarial en el sector del turismo”.* (Matriz ampliada en anexo 21)

La desmotivación que se percibe caracteriza al trabajador del Hotel tiene está vinculada, según considera el público interno, a varios factores. El primer aspecto visualizado como razón de desmotivación en el personal es, la **falta de estimulación en el sector del turismo**, en este sentido se manifiesta **la ausencia del estímulo material** como sistema de recompensa e incentivo al trabajador y el **deterioro de la atención al trabajador**, *“la estimulación antes, valga la redundancia, estimulaba al trabajo, a que las personas trabajaran, hoy ese proceso de estimulación ha disminuido en tal sentido que prácticamente no hay ninguna”, “en el hotel la estimulación es sacar al mejor trabajador del área, se le da un diploma y hasta ahí, no es como antes que por lo menos te daban un día incluido en el hotel con tu familia, yo pienso que eso no sea mucho gasto para el hotel, al final peor es un trabajador desmotivado que no te rinda y sin deseos de trabajar que es lo que pasa aquí”.*

La dirección respalda esta percepción de los trabajadores y lo hace a través de asegurar que *“el trabajador del turismo no está estimulado, no hay una estimulación que usted pueda decir,*

tengo que ir todos los días a trabajar, entonces nos encontramos personal preparado pero están desanimados, están desmotivados”.

Se distingue también como obstáculo a la motivación del staff lo referido a la **normativa de la responsabilidad material**, lo planteado por los trabajadores en las entrevistas así lo demuestran, *“la responsabilidad material es hoy el Cáncer del trabajador del turismo, es más que un Cáncer, es un problema nacional porque todos los trabajadores del turismo hablan de eso y se sienten mal y sin deseos de trabajar porque les están descontando dinero”.* (Matriz ampliada en anexo 21)

En relación a la responsabilidad material, los directivos están conscientes de las afectaciones y la desmotivación que trae esta ley al trabajador, pero por otro lado miran el asunto desde otra perspectiva, pues concuerdan en que la nueva normativa contribuye al beneficio de la organización y a que esta obtenga mejores resultados en cuanto a reducción de gastos, toda vez que fomenta la disminución de las pérdidas de insumos, *“el tema de la responsabilidad material nos afecta a todos, pero también pienso que cada trabajador tiene que ser responsable de los medios que le dan bajo su custodia, de cuidar esos medios que te dan, si tú no los cuidas, llevas una responsabilidad que conlleva a una medida porque se supone que no estás cumpliendo con parte de tu trabajo”, “sí, los trabajadores están insatisfechos pero es que siempre no se puede pensar en los trabajadores, ahora hay que pensar a nivel de país, las cosas aquí las compramos en divisa y entonces hay asuntos que tenemos que poner en su lugar. Es cierto que hay muchos insumos que se los llevan los clientes para la playa, para sus habitaciones que se pierden, pero también hay algunos que se pierden de otra manera en el hotel”.*

Otros aspectos que atentan contra la motivación del personal son lo vinculados con la situación actual de la organización, específicamente con los problemas que esta afronta, en este sentido se aprecian como importantes causas de desmotivación: **el retraso en la terminación de la parte en remodelación**, *“el personal está desmotivado porque le afecta mucho el problema de la inversión , que en realidad es una barrera para el hotel, es como que ya el trabajador no cree porque todos lo años se dice que se va abrir y todavía nada”.* Este problema es el generador de otros dos problemas relacionados y que también se perciben como causa de desmotivación del público interno estos son las **dificultades en la**

comercialización y la inestabilidad en la ocupación del hotel, *“hay falta de motivación del personal vinculada a los problemas de comercialización del hotel, porque ven pocos clientes”, “los trabajadores están desmotivados porque ven que el hotel todavía no logra un buen porcentaje de ocupación, ven que no hay casi clientes y eso los hace sentir mal porque creen que en cualquier momento el hotel lo van a cerrar de nuevo”*.

Como aspecto negativo se percibe que es un personal envejecido, en años posteriores pudieran generarse situaciones de conflicto en la organización debido a que en un período breve de tiempo muchos trabajadores no serán idóneos para la actividad laboral que desempeñan, *“es un colectivo envejecido, eso es verdad, quizás lo que te diga que es hoy una fortaleza, dentro de un par de años puede ser una debilidad porque ya la gente se va sintiendo los años de trabajo”*.

Particularmente vinculado con las **prácticas de los recursos humanos** se perciben irregularidades relacionadas con la **selección, capacitación y evaluación del personal**.

Los directivos comparten la idea de que el **proceso de selección de personal** es deficiente, carente de selectividad, y que no responde a las necesidades del hotel en cuanto a las características del recurso humano que se desea contratar, en este sentido aclaran que el hotel se encuentra ajeno a este proceso, pues de este se encarga FORMATUR, *“antes se era muy selectivo para escoger a los trabajadores, ahora no, tu decías, yo necesito un dependiente de servicios gastronómicos, de la escuela de FORMATUR te mandaban cinco y tu escogías uno, ahora tu pides un dependiente de servicios gastronómicos y te mandan uno solo, el primero que esté en el escalafón y ese va fijo, entonces el papel selectivo de la instalación queda a un segundo plano, lo que nos toca es probar a esa persona y ver si es o no idóneo para ocupar ese puesto”*. En este sentido destacan que las deficiencias en el proceso selectivo traen como consecuencia los problemas que después tiene que enfrentar el hotel con su personal de nuevo ingreso, al respecto también vinculan el proceso formativo del personal, que es valorado como defectuoso e incompleto, *“la formación de los trabajadores sí ha decaído, pienso que el proceso es inacabado, más permisivo y después nosotros tenemos que cargar con el problema de un trabajador que ya viene deformado”*.

El público interno percibe que en el hotel se le da a las personas la posibilidad de superación profesional y que en este aspecto reciben el apoyo por parte de la dirección, *“hay muchos*

trabajadores haciendo carreras universitarias por dirigido y eso se ha hecho porque la dirección le da facilidades al personal para hacerlo, redistribuye los horarios de trabajo teniendo eso en cuenta”.

No obstante se perciben problemas en la capacitación del personal, en este sentido se hace referencia a la dependencia existente en esta dirección a la Escuela de Formación de Trabajadores del Turismo y a la carencia de un sistema de capacitación y superación profesional interno, *“muchas veces se espera por FORMATUR y no capacitamos a las personas aquí dentro”, “debemos promover la capacitación interna que es rica y que tenemos trabajadores con experiencia para llevarla a cabo, además con base en la práctica”, “es bueno preparar al personal profesionalmente pero darle las cosas que hoy en día se ven en el turismo en Cuba, con objetividad”.*

Referido a la **evaluación de la idoneidad**, como proceso de evaluación del personal, se perciben dificultades en su funcionamiento, se resalta como un proceso complejo y difícil de realizar por las implicaciones que trae aparejadas. Se advierte que el hotel está pasando por una situación particular relacionada con el ausentismo justificado por certificados médicos, situación que afecta la dinámica organizacional, la calidad del servicio y la atención al cliente, se indica entonces, que es el momento justo para que el proceso funcione, en vista a hacerle frente a estos problemas, y en realidad no está funcionando, *“(…) la comisión de idoneidad no funciona, si una camarera presenta en un mes y medio tres certificados médicos, entonces esa camarera no es idónea para ocupar esa plaza”.* En este sentido se percibe tolerancia e indecisión en los cuadros para llevar adelante dicha evaluación, *“la idoneidad es un proceso mucho más engorroso y donde no todo el mundo se quiere buscar el problema”, “se está viendo un miedo a tomar decisiones con los trabajadores, si usted es un cuadro, cuál es el miedo a tomar una decisión”.*

La **evaluación del desempeño** es la otra política de evaluación implementada en el hotel, en referencia a ella los trabajadores y directivos también perciben inconvenientes relacionados con su mal funcionamiento.

La dirección percibe que la evaluación no está funcionando con todas las exigencias que requiere, se aprecia tolerancia y falta de exigencia en el proceso, *“es un proceso difícil que debe tener mayor rigor que el que tiene en estos momentos, porque eso presiona al*

trabajador a esforzase, porque al final le afecta en muchas cosas si sale Mal o Regular”, “a los propios jefes les cuesta trabajo dar una evaluación de mal, porque al final le está afectando el salario al hombre, el dos por ciento, le estás quitando los diez CUC y el problema real que hay hoy, es que esa evaluación está fallando y no podemos ser muy permisivos porque perdemos el control de la situación”.

Por otro lado los directivos también aprecian deficiencias en el proceso derivadas del mal funcionamiento de la estructura de mando, *“quien tiene que evaluar en los puntos de venta, no es el jefe del departamento, es el capitán de salón y ese sí debe tener un contacto todos los días con el jefe”, “así como yo los evaluó a ustedes como cuadros, ustedes tienen que evaluar a sus jefes intermedios y estos a los trabajadores, si no es así no funciona, porque ustedes no están todo el tiempo en contacto con todos sus trabajadores, es imposible estarlo”.*

Los inconvenientes percibidos por los trabajadores tienen que ver fundamentalmente con la calidad del proceso evaluativo, la carencia de una constancia en el mismo, el *staff* percibe que el proceso no fluye con toda la claridad y calidad como debía suceder teniendo en cuenta la influencia de esta evaluación en la política salarial y el sistema de recompensas, en este sentido se apunta a una mala aplicación de la evaluación del desempeño por parte de algunos de los subdirectores del hotel, *“aquí hay departamentos que no discuten con sus trabajadores la evaluación, el trabajador se entera de la evaluación cuando ya la tiene en la mano, ya la firma, si es Bien ya ni la discute, solamente sale aquí de Mal y Regular, la gente que sancionan y eso ya tu lo esperas porque te sancionaron”, “no considero que sea un proceso efectivo, por lo menos en estos momentos no, porque los directivos se centran más en el fin que en el proceso de evaluación, eso no es cosa de que a fin de mes te di una evaluación, no, es algo que debe ser diario y que además al final se discuta la evaluación con cada uno de los subordinados”.*

Las regularidades sobre los Recursos Humanos es otra de las categorías que está configurando la imagen interna del Hotel BCCC, en este sentido destacan como aspectos fundamentales las características de los trabajadores y las prácticas del trabajo de Recursos Humanos del Hotel.

En la configuración de la imagen interna respecto a las prácticas de los Recursos Humanos se manifiestan incongruencias entre percepciones de directivos y trabajadores respecto al proceso de evaluación del desempeño, los primeros aprecian que el problema fundamental radica en que el proceso no está funcionando como debe ser, mientras que los segundos argumentan la falta de calidad que caracterizan a su puesta en práctica.

4.5- Regularidades del Trabajo de la Administración del Hotel BCCC

Los trabajadores y directivos comprenden que el hotel debido a la inestabilidad en sus directivos no había podido lograr una estrategia de dirección consolidada y constante que hiciera frente y se adaptara a las condiciones del macro y microentorno, *“desde el 2004 hasta ahora el hotel ha tenido cuatro subdirectores cubanos, contando la que está ahora, y tres directores por la parte extranjera, entonces yo pienso que eso ha traído problemas espiritualmente en la conciencia de la gente que tienen que estar adaptándose constantemente a esos cambios y a las nuevas formas de trabajar de cada director”*

La inestabilidad en los directivos, según percibe el público interno, tuvo sus cimientos en los problemas en los procesos de promoción en la organización, los cuales se desarrollan mediante los movimientos de reserva de cuadros. En este sentido expresaron la presencia dentro del colectivo, de personas capacitadas para asumir la dirección y que se priorizó la importación de directivos hacia la organización, *“aquí hubo problemas con los movimientos de cuadros, es un hotel que ha sido muy inestable en eso, han pasado por aquí tres subdirectores traídos de fuera del hotel y desde el principio aquí había reservas, había cuadros preparados para poner y no se pusieron”, “Victoria, que siempre estuvo aquí no la pusieron cuando la salida del primer subdirector dijeron que porque no tenía experiencia en la dirección, pero si trabajaba en la parte de economía, que es bien difícil, tenía un conocimiento del hotel y de la hotelería porque es fundadora”*.

Enhorabuena, ya el público interno reconoce haberse logrado una estabilidad en los movimientos y en la reserva de cuadros y el buen funcionamiento del proceso, *“nosotros hemos eliminado los problemas que teníamos en cuanto a la reserva de cuadros, hoy en el hotel sale por vacaciones o por enfermedad el dirigente principal del área y se queda la primera reserva y lo hace tan bien como esa persona”*.

La estabilidad alcanzada en la dirección del hotel en la actualidad ha permitido la elaboración de una estrategia de dirección más efectiva, firme y acertada, en esto coinciden directivos y trabajadores.

El público interno evidencia una estrategia orientada al cambio interno, a la resolución de los problemas objetivos que afectan el logro de la eficiencia en el hotel, lo que se ve como muy positivo; a la identificación y búsqueda de soluciones internas a los problemas, abierta a la creatividad; hacia el control de los recursos y al ahorro, *“desde que la subdirectora que hay ahora empezó y reunió a este consejo de dirección, veo mejor al hotel, en el sentido de que trabaja, le gusta echar para adelante, ha promovido muchísimos cambios, quiere lograr muchas cosas”, “es una estrategia orientada hacia el logro de la eficiencia, a que el trabajador luche por el ahorro, a eliminar la corrupción y las ilegalidades que se manifiestan en el hotel, hacia la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, a la eliminación de la indisciplina laboral”, “siempre se tratan de buscar las soluciones a los problemas internamente, sin tener que depender de las promesas de otros”, “trabajamos con el objetivo de tener más atadas las cosas, los problemas más identificados, poco a poco a través de la experiencia hemos creado métodos de trabajo”.*

En relación a aspectos negativos que el staff percibe acompañan a esta estrategia, notan una tendencia a la disminución en su orientación hacia la calidad del servicio y la satisfacción al cliente, a un mayor énfasis en aspectos cuantitativos relacionados con resultados económicos, una insuficiente orientación hacia la atención al recurso humano, a lograr que este se encuentre informado de lo que ocurre en la organización y ninguna orientación hacia el análisis de la competencia, *“hoy no vamos encaminados al servicio al cliente, ni a lo que el cliente quiere, vamos encaminados a cumplir con planes económicos de nosotros”, “no hay prioridad a la comparación con la competencia, cada cual trabaja aislado, por lineamientos, no en función de la competencia, la resolución tal te dice esto, y por resoluciones reglamentos, metas, pero por cadenas, corporaciones, no, imagínate que nosotros no tenemos ni estándar de calidad”.*

Negativo también reconocen los trabajadores, que dicha estrategia no se encamina a la planificación, al respecto señalan la poca planificación de las tareas y de las acciones por los directivos, la abundancia de comportamientos contingentes y emergentes en el seno

organizacional, *“no hay una planificación estricta de las cosas, se trabaja en un susto, a lo que pase ese día”, “todo es muy informal, eso es bueno en parte, pero cuando tiene que ver con el trabajo no es muy positivo que digamos”, “en el hotel todo es apurado, de ahora pa’ ahorita, el plan de trabajo es por gusto, de pronto te meten una reunión o te mandan a hacer un informe de hoy para mañana para una visita del MINTUR que viene, tú crees que así hay quien pueda trabajar”*. Lo relacionado con la poca planificación del trabajo también se comprobó era percibido como motivo de insatisfacción laboral por el personal de la instalación.

En relación al trabajo de la directiva, los trabajadores de forma general lo valoran como positivo pues se han visto avances en el hotel debido a su labor, sin embargo aun persisten inconformidades respecto a la labor sobre todo por la parte extranjera y a la poco dinámica gestión interna percibida por el staff, *“nosotros al principio tuvimos el apoyo de la dirección extranjera hasta un momento en que empezó a mermar y a mermar”, “él empezó trabajando mucho, ya hoy no lo vemos, ya él enseñó lo que iba a enseñar aquí, ya él hizo lo que iba a hacer y pensamos que se ha acomodado de una forma que ya no está produciendo, ya no esta trasmitiendo experiencia, a Vicky fundamentalmente que es a la que debe pasarle ese conocimiento”*.

En referencia a la escasez de dinamismo en la gestión interna, uno de los planteamientos que se hicieron fue, *“pienso que hay algunas irregularidades en la gestión interna, creo que hay cosas que son muy simples que se pueden resolver internamente, pintar un restaurante por ejemplo, a algunos restaurantes aquí le hace falta pintura y eso no hay que llamar al MINTUR para que te de una tanqueta de pintura, es ir al almacén coger una y decirle a un trabajador, coge y píntame esto, sin embargo no se hace”*.

A pesar de destacarse estos aspectos negativos tanto trabajadores como directivos valoran de forma positiva el trabajo de la administración cubana por cuanto se ha caracterizado por un trabajo esforzado, protagónico, unido, en función del logro de mejores resultados para la organización, *“aquí prácticamente la operación la han hecho los directivos cubanos que están comprometidos con el país, que están comprometidos con el hotel, con los trabajadores”, “los directivos, aunque no todos te aclaro, han trabajado con una constancia con una perseverancia que es lo que nos ha ayudado a vencer tanto retos y a llegar hoy*

donde estamos”, “pensamos que los departamentos están encaminados por personas que tienen conocimiento del turismo, lo tiene gastronomía, lo tiene cocina, lo tiene pisos, recepción...”

El público interno reconoce la función de líder que ha ejercido la Subdirectora General del Hotel BCCC. Trabajadores y directivos coinciden en que la líder ha surgido como resultado de las necesidades de estos para lograr sus objetivos en situaciones de inestabilidad y crisis para la organización. El staff también aprecia las habilidades y capacidades de su líder como las necesarias para alcanzar dichas metas, *“yo pienso que Victoria a pesar de llevar poco tiempo en la dirección del hotel tiene mucha experiencia porque fue fundadora, lleva quince años en una parte difícil como es la parte económica, sabe mucho de la operación, es una persona que nació desde dentro de nosotros, quiero decir como cuadro, como subdirectora, nos conoce a todos, tiene una forma de ser que aglutina y estamos convencidos de que con ella no vamos a tener ningún problema. Eso le gusta a los trabajadores, es una persona que a nivel de pasillo te saluda, te besa te abraza, se preocupa por los trabajadores, si tienen algún problema familiar, o sea, es una persona que en realidad es la que nosotros queremos que nos dirija”*. (Matriz ampliada en anexo 22)

La percepción que se comparte por trabajadores y directivos es que el hotel cuenta con un consejo de dirección, unido, que trabaja en equipo, que se inclina hacia la consecución de resultados positivos para el hotel a través de una comunicación efectiva entre ellos, *“yo pienso que en estos momentos el equipo de dirección del hotel, esta funcionando bastante bien, están bastante acoplados”, “creo que es un Consejo de dirección bastante unido, te comentaba ahorita que Victoria ha logrado eso, ha logrado ahí una comunicación bastante efectiva, ha logrado un equipo de trabajo bastante bueno. Creo que por esa parte el hotel goza de buena salud”, “se trabaja muy unidos, todos siempre vamos por el mismo lugar, nos ponemos de acuerdo cuando vamos a hacer algo, para informarles las cosas a los trabajadores se trata de llegar a un consenso para decirles lo que tienen que hacer”*.

Relacionado con la toma de decisiones como una de las funciones de la dirección, los directivos reconocen que las decisiones de mayor envergadura para el hotel se concentran en el Consejo de Dirección, en este sentido se concibe el proceso como participativo, en el que se debate, se dialoga, se escuchan las opiniones y contribuciones de todos los

miembros y a la vez se hace énfasis en la consulta al responsable del departamento que afectará la decisión tomada, *“las decisiones no son de una sola persona, no son de uno solo, creo que eso en el hotel se ha superado, aquí las cosas se colegian, se ponen en una mesa, todos los días se hace un consejillo, allí se llevan problemas, se debaten, se discuten, a veces no nos ponemos de acuerdo pero casi todo lo que se hace sale de allí de esa mesa de discusión y nosotros lo conocemos”*. (Matriz ampliada en anexo 23)

Los trabajadores en cambio tienen una imagen opuesta a la expresada por los directivos, dicen desconocer cómo transcurre el proceso de toma de decisiones en el nivel superior, sin embargo lo consideran muy centralizado y poco participativo, así mismo lo perciben en el nivel departamental. El staff percibe que no se les tiene en cuenta para tomar las decisiones, aun siendo ellos los más afectados por las decisiones que se toman, *“a veces sí se nos pregunta qué pensamos, pero al final los jefes toman la decisión que ellos consideran más apropiada”, “para el trabajador está su jefe y para la decisión que va a tomar ese jefe debe hablar con el trabajador, sin embargo no ocurre así”, “a veces las decisiones son imposiciones, hay que hacer esto y hay que hacerlo y entonces eso repercute en las personas, por qué tengo que hacer esto si realmente no lo acepto, no lo admito, realmente no le hallo lógica”*. (Matriz ampliada en anexo 24)

En este sentido los directivos reconocen que si bien es cierto que las decisiones se centralizan en el consejo de dirección, sí se tiene en cuenta al personal para ser tomadas, en este sentido relatan, *“en el hotel funciona así, se escucha a los trabajadores en la cadena de mando y se les consultan las decisiones a tomar, por ejemplo participan en la elaboración del presupuesto”*.

De estas opiniones se puede concluir la divergencia en las percepciones de directivos y subordinados respecto un proceso medular en cualquier organización, la toma de decisiones. Incoherencias de este tipo pueden afectar significativamente el ambiente de trabajo de hotel, convirtiéndose en potenciales generadores de conflictos internos.

Otra de las funciones de la dirección es **el control**, relacionado con el control interno los trabajadores aprecian que hay insatisfacciones por la forma en que se aplican las políticas y los mecanismos de control por parte de los directivos del hotel, esto se vincula básicamente al control de los recursos para trabajar, *“yo considero que sí hay que controlar los recursos,*

pero no diciéndole al trabajador indirecta mente que es un ladrón, porque en realidad eso es lo que están haciendo”, “hoy para nosotros es prácticamente ofensivo la forma en que te están controlando, te rayan las botellas de vino, las latas de bebidas no puedes dejar que el cliente se las lleve porque te las contabilizan vacías, es una cacería de brujas”, “hay mejores mecanismos de control que los que hoy se están aplicando en el hotel, los trabajadores no se sienten bien con esos mecanismos”.

Otro elemento vinculado al trabajo de la dirección que está configurando la imagen interna del Hotel BCCC son las **relaciones directivo-subordinado**, el público interno percibe que de forma general estas relaciones se caracterizan por ser buenas, cordiales, afectuosas, de respeto. Sin embargo el público interno, fundamentalmente los trabajadores reconocen algunos problemas en el desarrollo de las relaciones.

Como mellas, aprecian los trabajadores, la falta de una interacción constante con los jefes inmediatos que dificulta procesos que necesitan de esos contactos permanentes, *“yo me paso a veces, hasta un mes sin ver a mi jefe inmediato superior, y entonces cómo es posible que esa persona que prácticamente no tiene contacto conmigo después venga a evaluar mi desempeño”, “falta ese trabajo hombre-hombre, entre los jefes y los subordinados, sentarse con sus trabajadores, escucharlos, informarlos, eso está fallando hoy”.*

De esto se deriva otra problemática que ven los trabajadores en las relaciones con sus superiores, la carencia de una verdadera preocupación de los directivos por los problemas de los subordinados, *“los directivos no conocen los problemas de los trabajadores, muchos de ellos no se preocupan por saberlos”. “la prioridad no es atender, ir directamente, llevar una relación sistemática con los trabajadores, quizás no con todos porque este es un hotel muy grande, pero por lo menos los directivos de cada departamento con sus trabajadores”.*

Otra de las problemáticas percibidas en este ámbito es la falta de comunicación entre subordinado y su jefe inmediato superior, *“el jefe no le llega siempre al trabajador, no lo informa, los trabajadores no se sienten informados por sus jefes, no se sienten importantes”, “hay falta de comunicación, los jefes no se comunican con sus trabajadores”.*

La ausencia de acciones de reconocimiento personal y el deterioro de la atención al trabajador por sus jefes inmediatos son percibidos como otros dos factores que afectan el desarrollo positivo de estas relaciones. *“no es el estímulo material lo que más importa, a*

veces también es necesaria una frase de reconocimiento a tu labor, una distinción hacia ti que venga de parte de tu jefe, no se, algo”, “que no te den nada material, pero que se atienda al trabajador de otras formas menos costosas, antes se hacía el día de los niños con hijos y familiares de los trabajadores, ya ni eso, entonces la gente no puede estar contenta”.

Estos puntos de vista manejados por los trabajadores también hicieron énfasis en admitir que no en todos los departamentos se manifiestan estos aspectos negativos, en unos se da en mayor medida que en otros, se reconocen en los departamentos con gran volumen de personal, como cocina y gastronomía, donde existen varios turnos de trabajo y el personal está disperso por todas las áreas del hotel, en los diferentes puntos de venta.

La percepción de los directivos en este rumbo es más optimista, se perciben buenas relaciones con los subordinados, caracterizadas por el respeto, la confianza, la admiración, aunque ciertamente se reconocen más en plano laboral, *“los trabajadores responden a las cosas, se identifican con el jefe, me comunico bastante con los trabajadores y no he visto ese repudio que en otros lugares ha existido hacia el consejo de dirección, no, eso lo veo bastante encaminado”, “en lo que es atención y tratamiento de la dirección creo que los trabajadores se sienten bien”.*

Las diferencias entre lo que perciben unos y otros debe tomarse como una señal de alerta, para que la dirección se reevalúe a sí misma en este plano pues hay un distanciamiento entre lo que ellos creen es reconocido de una forma por sus trabajadores y lo que realmente estos últimos están percibiendo.

Las **relaciones dirección general-trabajadores** se perciben como buenas respecto a la subdirección cubana, se percibe que hay una relación de puertas abiertas, de acceso a la dirección por parte del trabajador, mientras que no se percibe lo mismo con la dirección extranjera, *“con Victoria que es la gerente, las relaciones son buenas, aunque respetuosas y un poco formales, pero es una persona que saluda a todo el mundo por igual, no tiene mal carácter, se preocupa por todo el mundo, si sabe que alguien tiene un problema, le da seguimiento”, “Vicky mantiene excelentes relaciones con todos los trabajadores, se implica en las actividades de nosotros, es una persona a la que todo el mundo le puede llegar”, “el director de nosotros ha tenido muchos problemas de carácter con los trabajadores, él es una*

persona de mal carácter, de tratar mal al trabajador”, “en este sentido la administración extranjera era la que les golpeaba un poco”.

La imagen interna también se está configurando a partir de las percepciones sobre las regularidades del Trabajo de la Administración del Hotel BCCC, entre las cuales se inscriben la estrategia de la dirección, la valoración del trabajo de los directivos, vinculada al trabajo de la dirección cubana y extranjera, la gestión interna, el fenómeno del liderazgo como función de la dirección, el proceso de toma de decisiones, los mecanismos de control interno y las relaciones directivo- subordinado.

4.6 - Percepción del Hotel BCCC respecto a la Competencia

El público interno de Blau Colonial no considera deba ponerse actualmente al hotel en una posición comparativa con el resto de la competencia, debido a que no se percibe a la instalación como un hotel competitivo, debido a su situación inversionista actual y de esta forma lo manifestaron, *“no consideramos que con las condiciones en las que se encuentra el hotel sea oportuno hacer este tipo de comparaciones”.*

Pese a manejar el criterio de que son percibidos por la competencia como *“el pollito feo del Cayo”*, el público interno refiere que es sólo al compararse con hoteles de la misma categoría que ellos. El hotel es de categoría cinco estrellas pero sin embargo no se ven como tal, *“nos vendemos como un hotel cinco estrellas, pero en realidad no lo somos, porque se nos prometió que en el dos mil cuatro iban a estar las cuatrocientas cincuenta y ocho habitaciones renovadas, lo que todavía no se ha cumplido, entonces estamos ligando 102 habitaciones no renovadas con 184 renovadas, con un bufet que no cumple los requisitos porque tiene problemas de distribución, es decir no cumplimos los estándares necesarios para ser cinco estrellas”.*

Sin embargo se considera que Blau Colonial tiene un gran potencial para aventajar a la competencia en su arquitectura y en la experiencia profesional y el carisma de sus Recursos Humanos, *“Blau Colonial es un producto diferente a la competencia por las características coloniales únicas de su estructura”, “el producto este no es comparable con ningún hotel del Cayo, por la arquitectura del hotel, “este hotel en su totalidad, no como estamos realmente ahora, tiene muchos puntos a favor con respecto a las demás instalaciones, por el tipo de*

construcción, por los servicios que se prestan, por la propia cantidad de puntos de venta que tenemos, tenemos habitaciones muy buenas, por lo demás todos somos iguales, todos tenemos sol, todos tenemos playa”.

Como aspectos en los que se consideran en una posición desfavorable destacan, la antigüedad de la instalación, *“la gran debilidad es el tiempo que tiene, es una planta arquitectónicamente envejecida, mal tratada que no se construyó quizás con toda la técnica que se construye hoy, por ejemplo, que se construyó NH que es un hotel mucho más moderno, que se construyó Meliá Cayo Coco”.*

Además del déficit de un estándar de calidad superior a los de la competencia, la poca variedad y calidad en los productos comestibles y bebestibles que se ofertan en el hotel, *“aunque no vamos a los hoteles midiendo la calidad, sí hablamos con trabajadores de otros hoteles y nos comentan lo que están ofertando y a veces hay mejor oferta en otros hoteles que tienen menos fama, que tienen menos calidad que el nuestro, en cuanto a oferta de bebidas, tienen bebidas de mejor calidad, mejor oferta de alimentos”.*

De igual forma se percibe la débil gestión comercial, matizada por la endeble infraestructura tanto nacional como internacional de Blau Hotels&Resorts y la carencia de una sólida reputación corporativa de la cadena en el sector de la hotelería y el turismo, *“acá Blau está compitiendo con marcas reconocidísimas en el mundo, Blau no tiene toda la experiencia en hoteles, estamos hablando de hoteles Meliá, que tienen mucho prestigio en hoteles de Sol y Playa, estamos hablando de Hoteles NH, que quizás no tengan toda la experiencia en hoteles de Sol y Playa como la puede tener Meliá, pero que sí es un líder en hoteles de ciudad y que es una marca de hoteles que se conoce internacionalmente, estamos hablando de Iberoestar que es una empresa sólida en el mercado turístico”.*

En cuanto a la proyección en el hotel de una estrategia orientada al análisis permanente de la competencia, el staff no percibe un trabajo planificado en este sentido, *“no creo que se trabaje en función de la competencia, pienso que se trabaja pensando en que todos estamos más o menos igual y lo importante es cumplir con los planes económicos, no en función de ser mejores que los otros hoteles”.*

Los directivos muestran una línea perceptiva distinta al respecto, ellos concuerdan en afirmar que la dirección desarrolla acciones buscando una constante comparación con la

competencia, *“en realidad miramos, claro, siempre lo hemos hecho así, no copiar lo que hace el de al lado, pero si ver las cosas positivas que tienen, en lo que nosotros tenemos problemas y ellos no, cómo hacen las cosas, para nosotros mejorar”, “la dirección hace un seguimiento a la competencia, las cosas que tienen, pero al final todos somos iguales, porque se vende el mismo producto en el mismo mercado, en realidad los productos son iguales”.*

A manera de cierre:

Categorías y subcategorías se articulan y conjugan en el imaginario colectivo de los sujetos que conforman el público interno de la organización, configurando la imagen interna del Hotel Blau Colonial Cayo Coco.

Estas categorías son: conocimiento sobre el Hotel, las características generales de la organización, los valores organizacionales percibidos, las regularidades de los Recursos Humanos, las regularidades del trabajo de la Dirección y la percepción del Hotel en la Competencia.

La antigüedad del hotel, su arquitectura colonial, la experiencia hotelera, el calor humano de su *staff*, el buen trato a los clientes, y la armonía en las relaciones entre los trabajadores, son características del Hotel BCCC que reconoce su público interno y que desde su perspectiva son un potencial de la organización para enfrentarse a la competencia toda vez que se solucionen las dificultades que hacen a la instalación ineficiente y poco competitiva.

La ineficiencia organizacional se distingue como la principal característica negativa del Hotel BCCC, destacándose en este sentido los problemas provenientes del retraso en la terminación de las áreas en inversión, la deficiente comercialización, el deterioro de la calidad del servicio y los problemas de comunicación interna que afectan al funcionamiento organizacional.

Estas problemáticas, unidas a otras como la aplicación de la responsabilidad material, la no correspondencia entre el salario que se recibe y el sacrificio de trabajo en el hotel, la ausencia del estímulo material y el deterioro de la atención, son percibidas como las que

fundamentalmente hacen del trabajador del Hotel Blau Colonial, un trabajador desmotivado e insatisfecho.

No obstante, se identifican características en el trabajador del Hotel: sacrificado, profesional, emprendedor, capaz, dispuesto, creativo, receptivo y carismático, que se perciben positivas para los resultados de trabajo de la organización. Resultados impulsados también por los valores compartidos percibidos en el Hotel que tienen como núcleo el Sentido de Pertenencia del staff, debido a que gran parte de los trabajadores son fundadores de la organización y transmiten este sentir a los trabajadores que paulatinamente ingresan.

En este sentido y como aspecto negativo se identifican algunos valores deseables pero que se perciben como distanciados, que inciden en la poca participación del personal en el proyecto organizacional y la disminución de la capacidad de movilización. También de forma negativa se destaca el distanciamiento entre los objetivos personales de una porción del staff, en este caso los trabajadores de más reciente incorporación a la organización, y los objetivos organizacionales.

El público interno considera que el poco conocimiento y la falta de divulgación de aspectos cardinales para la organización como su evolución histórica, misión, visión y objetivos generales de trabajo, también favorece el distanciamiento en los objetivos y la débil participación de los trabajadores en el proyecto de la organización.

Relacionado con esto el público interno refiere que ante estas deficiencias percibidas la dirección ha propuesto una estrategia más efectiva, firme y acertada, que pese a las deficiencias que todavía el personal reconoce, posibilitará el avance de la organización en términos de eficiencia y competitividad.

Al respecto se valora de muy positivo el trabajo de los directivos cubanos y su interés por sacar adelante al Hotel BCCC, aunque perciben que aún persisten elementos como la poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones y la débil relación directivo-subordinado que afectan negativamente a la organización y el clima laboral en ella.

Aún cuando descubren una serie de deficiencias en el funcionamiento que caracterizan a la organización, trabajadores y directivos perciben a Blau Colonial en evolución, como una organización que está cambiando positivamente, una organización en progreso., *“hoy yo creo que el hotel como que afortunadamente las cosas le van saliendo mejor, ya la parte en*

inversión tiene otra cara, te digo otra cara con relación a los estándares y a las normas que se están pidiendo, está viviendo una época de renacer en todos los puntos de vista”, “(...) yo he visto que al final el hotel quizás no este todo lo bueno que uno quisiera que este, desde el punto de vista físico y de servicios, pero creo que va encaminado a ser mejor, a desarrollarse positivamente”, “sí, en realidad el hotel ha ido avanzando mucho tanto en el comportamiento de los trabajadores como en el de los directivos”, “hoy yo veo al hotel realmente en avance con respecto a dos años atrás que fue cuando llegue a la dirección del hotel, ya hay acciones que hemos hecho y vemos que vamos caminando, ya la inversión hoy es una realidad, ya vamos a empezar a ocupar esas habitaciones, pero yo creo que el Blau Colonial va a salir adelante, para mí este hotel va a ser el primero del polo”.

Conclusiones

1. La imagen interna del Hotel BCCC se está configurando a partir de categorías y subcategorías que se conjugan en el imaginario colectivo del público interno. Las primeras, inclusorias de las segundas, son: conocimiento sobre el Hotel, las características generales de la organización, los valores organizacionales percibidos, las regularidades de los Recursos Humanos, las regularidades del trabajo de la Dirección y la percepción del Hotel en la Competencia.
2. Las características del Hotel percibidas por el público interno son: antigüedad del hotel, arquitectura colonial de la instalación, experiencia hotelera, “calor humano” de su *staff*, buen trato a los clientes y armonía en las relaciones entre los trabajadores. Identifica como aspectos negativo la ineficiencia organizacional, destacándose en ello el retraso en la terminación de la parte del hotel en inversión, la deficiente comercialización del hotel, el deterioro de la calidad de los servicios, así como problemas en la comunicación interna.
3. El Conocimiento del Hotel se estructura desde las percepciones sobre su evolución Histórica, la Misión, la Visión y sus Objetivos Generales.
 - i. Se percibe pobre conocimiento de la Evolución Histórica y la influencia de ella en el Hotel, sobre todo en los trabajadores de más reciente incorporación en la instalación. El conocimiento histórico se concentra fundamentalmente en los trabajadores fundadores.
 - ii. La Misión, Visión y Objetivos Generales son poco conocidos por los trabajadores. Se evidencia mayor grado de conocimiento en los el sector directivo. En relación a estos aspectos el público interno refiere que hay falta de divulgación.
4. Los valores compartidos percibidos por el público interno son: sentido de pertenencia, trabajo en equipo, sacrificio, compañerismo, creatividad, sencillez y amabilidad. Además se identifican algunos valores distanciados como la honestidad, el compromiso, la ética profesional, la cubanía y la disciplina laboral, en las nuevas generaciones de trabajadores que entran al Hotel BCCC y que son deseables por la organización.

5. La percepción sobre las regularidades de los Recursos Humanos se sustentan en: las características de los trabajadores del Hotel (Sacrificado, Profesional, Emprendedor, Capaz, Dispuesto, Desmotivado, Creativo, Receptivo y Carismático) y las prácticas de Recursos Humanos en la organización (formas de realizar la selección, capacitación y evaluación del desempeño).
6. Las regularidades del trabajo de la Dirección del Hotel BCCC son percibidas desde: la estrategia de la dirección y la imagen sobre el trabajo de los directivos, que estructuran desde la percepción sobre el trabajo de la administración cubana y extranjera, la gestión interna, el fenómeno del liderazgo como función de la dirección, el proceso de toma de decisiones, los mecanismos de control interno y las relaciones directivo- subordinado.
7. En relación a la percepción sobre la situación del Hotel BCCC respecto a la competencia se identifica la falta de competitividad de la instalación como producto turístico.

Recomendaciones

1. Realizar una investigación con un alcance mayor, que diagnostique la imagen interna del Hotel BCCC.
2. Promover investigaciones posteriores que indaguen en la Imagen Intencional e Imagen Pública para que la organización logre un conocimiento integro de su Imagen Organizacional.
3. Desarrollar una gestión coherente de la Comunicación Interna del Hotel Blau Colonial a través de una Estrategia General de Comunicación, que integre, norme, regule y coordine todos los procesos comunicativos en función de la gestión de la imagen interna.
4. Estimular la capacitación del personal de dirección en temas relacionados con la Imagen para viabilizar el proceso de su gestión en la organización.

Referencias

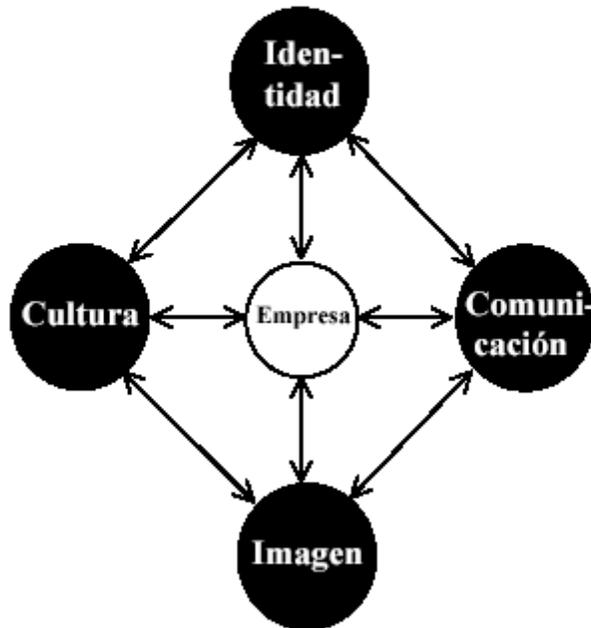
- Alonso, M. y Saladrigas, H. (2000). *Cómo investigar en comunicación. Guía didáctica*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.
- Alonso, O. y Bendoyro, P. (s/f). *La Imagen Organizacional. Una experiencia en su exploración desde un enfoque cualitativo*. Tesis de Licenciatura no publicada. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
- Álvarez, A. M. (2007). *La Imagen Corporativa*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Álvarez, I. M. (1997). *Investigación Cualitativa. Diseños Humanísticos Interpretativos*. Material de Estudio: Facultad de Psicología, Santa Clara.
- Álvarez, T. y Caballero, M. (1997). *Vendedores de Imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Álvarez, Y. (2000). *Imagen corporativa. Teoría y práctica desde un enfoque psicológico*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Ávila, R. (2001). *Metodología de la Investigación. Cómo elaborar la Tesis y/o Investigación. Ejemplos de diseño de Tesis y/o Investigación*. Lima: Estudios y Ediciones R. A.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Belluccia, R. y Chávez, N. (2003). *La Marca Corporativa. Gestión y Diseño de símbolos y logotipos*. Buenos Aires: Ediciones Paidós.
- Bogdan, R. y Taylor, J. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Editorial Paidós.
- CASALES, J. C. (1995). *Liderazgo y Clima Organizacional*. La Habana: Facultad de Psicología de la Universidad de la Habana.
- Chávez, N. (1990). *La Imagen Corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*. (2. ed.). Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- Chiavenatto, I. (1993). *Administración de los recursos humanos*. México: Mc. Graw. Hill. Interamericana.
- Chiavenatto, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc. Graw. Hill. Interamericana.
- Cirigliano, C. (2007). *Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones*. Recuperado el 12 de enero de 2009 de <http://www.rppnet.com.ar/gestiondelacomunicacion.htm>

- Costa, J. (1989). *Imagen Global. Evolución del Diseño de Identidad*. Barcelona: Ediciones CEAC.
- Costa, J. (1992). *Identidad corporativa y estrategia de empresa*. Barcelona: Ediciones CEAC
- Costa, J. (1992). *Imagen pública. Una ingeniería social*. Madrid: Fundesco.
- Costa, J. (1995). *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.
- Costa, J. (2000). Comunicación en el siglo XXI. Recuperado el 12 de enero de 2009 de <http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativa.htm>
- Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: Ediciones La Crujía.
- Davis, K. y Newstrom, J. W. (1992). *Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. México: Mc. Graw. Hill.
- De la Torre, C. (2001). *Identidad e Identidades. Aplicación del concepto al análisis de diversos objetos de estudio*. Trabajo presentado en el Taller de Estudios de Familia del Centro de Investigación y Desarrollo de la Cultura Cubana "Juan Marinello", Febrero, La Habana, Cuba.
- Fernández, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Figuerola, M. (1995). *Economía para la Gestión de las Empresas Turísticas (producción y comercialización)*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Colección de Estudios Turísticos.
- García, E., Gil, J. y Rodríguez, G. (2004). *Metodología de la investigación cualitativa*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Gaviero, V., Iglesias, E. y Valdés, M. (2004). Relación Imagen Interna- Imagen Externa: Un instrumento para la transformación cultural. Recuperado el 12 de enero de 2009 de <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/>
- Goldhaber, G. (1994). *Comunicación Organizacional*. [s/l: s/n].
- González, E. (2008). *Diagnóstico de Imagen Interna Casa Matriz. GEE Palmares*. Tesis de Licenciatura no publicada. Ciudad de La Habana, Universidad de La Habana.
- González, F. (1997). *Epistemología cualitativa y subjetividad*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4. ed.). México: Mc. Graw Hill.

- Losada, C. (2002). Los medios de comunicación como generadores de imagen corporativa: los públicos internos. *Comunicación y Sociedad*, 14, (2), 95-113.
- Lucas, A. (1997). *La comunicación en las empresas y las organizaciones*. Barcelona: Editorial Colección Bosch Comunicación.
- Marrero, M. (2007). Tendencias y Perspectivas actuales del Turismo en Cuba. Conferencia presentada en la Feria Internacional del Turismo, La Habana.
- Melo, R. y Zamora, L. M. (2005). *Auditoría de Imagen en la Oficina Central del Banco Popular de Ahorro*. Tesis de Licenciatura no publicada. Ciudad de La Habana, Universidad de La Habana.
- Mestres, J. R. (1999). *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*. (2. ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Mirás, K. (2004). *Auditoría de Imagen en el Hotel Sol Club Cayo Coco*. Tesis de Licenciatura no publicada. Ciudad de La Habana, Universidad de La Habana.
- Mogollón, R. (1991). *La imagen de las empresas*. Editorial Universidad de Extremadura.
- Montero, A. y Oviedo, A. (2004). *Auditoría de Imagen en Transtur Rent a Car*. Tesis de Licenciatura no publicada, Ciudad de La Habana, Universidad de La Habana.
- Muriel, M. L. y Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas*. Quito: Editora Andina.
- Olins, W. (1991). *Identidad Corporativa. Proyección en el diseño de la estrategia comercial*. Madrid: Celeste Ediciones.
- Peiró, J. M. (2004). *Psicología de la Organización*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Peteiro, L. M. (2001). *Identidad corporativa: una perspectiva diferente para su estudio*. Tesis de Licenciatura no publicada. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
- Peteiro, L. M., Rodríguez, R. y Rodríguez M. T. (2007). Reflexiones sobre cultura organizacional e instituciones en el mundo actual. Recuperado el 10 de Febrero de 2009 de <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-271-1-reflexiones-sobre-cultura-organizacional-e-instituciones-en-el-mundo-actual.html#>
- Peteiro, L. M. (2008). *Comunicación, Identidad e Imagen. Su importancia para el desarrollo estratégico de las organizaciones*. Trabajo presentado en el evento "Casa de Cristal", Santa Clara.

- Regouby, C. (1989). *La Comunicación Global. Cómo construir la imagen de una empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Robbins, S. P. (1991). *Comportamiento Organizacional. Concepto, controversias y aplicaciones*. México: Prentice- Hall. Hispanoamericana.
- Rodríguez, M. T. (2007). *Aproximación a los elementos psicopedagógicos en el cambio cultural de una organización de Educación Superior con la introducción de las TICs*. Tesis de Maestría no publicada. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
- Sanz, L. Á. (1994). *Integración de la Identidad y la Imagen de una empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Schein, E. (1985). *Psicología de la Organización*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Schein, E. (2006). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la Imagen Corporativa. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- TORO, F. (1998). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14, (3), 333-334.
- Trelles, I. (2004). *Comunicación Organizacional*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Van Riel, C. (1990). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Vasallo, M. I. (2007). La investigación de la comunicación: cuestiones epistemológicas, teóricas y metodológicas. *Diálogos de la Comunicación*.(74). Recuperado el 12 de enero del 2009 de <http://www.dialogosfelafacs.net/articulos/pdf/56MariaVassallo.pdf>
- Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la Imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la Imagen Corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide

Anexos

El Paradigma del siglo XXI

Anexo 1. El paradigma del siglo XXI. Fuente: *Imagen Corporativa en el siglo XXI. El nuevo paradigma.* Venezuela, 2001

Anexo 2. Puntos de Venta y servicios del Paquete incluido del Hotel Blau Colonial Cayo Coco.

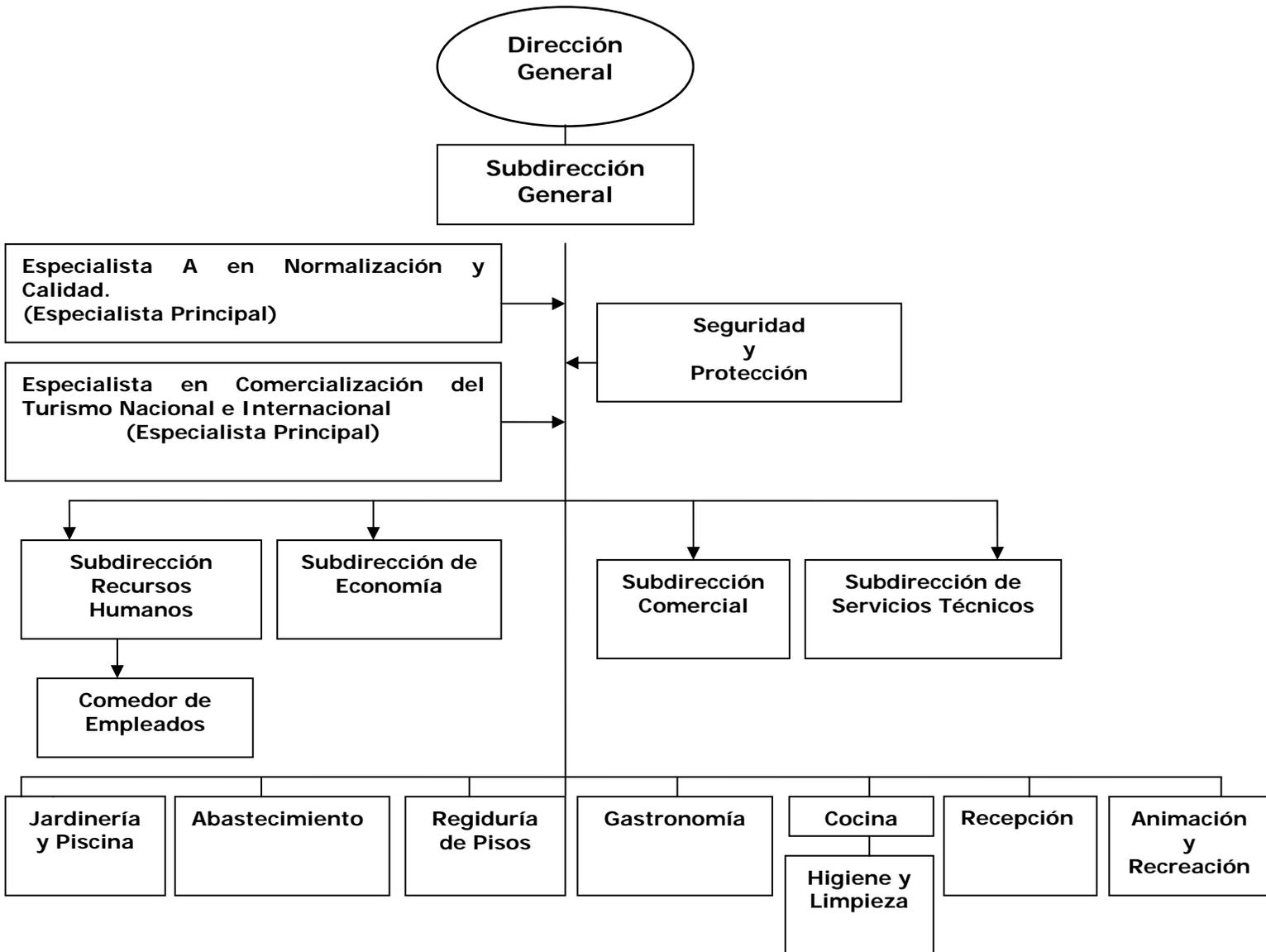
- Restaurante Gourmet “La Fontanella”.
- Restaurante especializado en Pescados y Mariscos “El Dorado”.
- Restaurante Criollo “El Caribeño”.
- Buffet “Plaza”.
- Buffet “Rocamar”.
- Snack “Hemingway”.
- Snack “La Placita”.
- Parrilladas “El Yarey”.
- Parrillada Arrocería “El Yuraguano”.
- Bar Ranchón “Hemingway”.
- Bar “La Placita”.
- Bar “Yarey”.
- Bar “El Torreón”.
- Acuabar “El Caney”.
- Piano Bar “Fontanella”.
- Bar Discoteca “Salsa Café”.

El paquete incluido del hotel cuenta con:

- Desayuno, almuerzo y cena tipo buffet.
- Bebidas nacionales e importadas las 24 horas.
- Entrada a la Discoteca y bebidas incluidas.
- Snack en "La Placita" las 24 horas.

- Volleyball y Volleyball playa.
- Canchas de tenis, iluminación con cargo.
- Bicicletas 1 hora al día.
- Gimnasio, Gimnasia, Aeróbic y Gimnasia Acuática.
- Petanca y Mini Club 2-12 años.
- Una clase en grupo, de buceo para principiantes o avanzados.
- Animación diurna y nocturna.
- Deportes náuticos.
- Dos piscinas exteriores, una de agua salada contemplando secciones para niños.

Anexo 3. Organigrama del Hotel Blau Colonial Cayo Coco



Anexo 4. Guía de Observación Participante**Objetivos:**

1. Comprender el funcionamiento del Hotel Blau Colonial Cayo Coco.
2. Captar las interrelaciones internas y la dinámica de las personas dentro del contexto estudiado.
3. Conocer e interpretar las percepciones, juicios, creencias y sentimientos que el público interno del Hotel Blau Colonial posee sobre su organización, declaradas a través de lo que ellos manifiestan verbalmente, así como de sus comportamientos, actitudes y conductas.

Período: Febrero hasta Junio de 2009.

Lugar: Hotel Blau Colonial Cayo Coco.

Aspectos a observar:

- Horarios
- Lugares de Reunión
- Actividades desarrolladas en el Hotel BCCC.
- Actitudes (oficinas, comedor, reuniones...)
- Comportamientos (laboral, personal, profesional)
- Expresiones verbales y no verbales, lenguaje corporal, las miradas, los silencios, las repeticiones de determinados elementos y/o sucesos, las omisiones, opiniones espontáneas...
- Otros aspectos de interés.

Anexo 5. Guía de Observación Participante al Consejo del Hotel Blau Colonial Cayo Coco.**Objetivos:**

1. Conocer las percepciones de los directivos sobre su organización, expresadas a través del diálogo colectivo, expresiones no verbales, comportamientos y actuaciones en el momento de abordar situaciones y tomar decisiones importantes para el Hotel.

2. Corroborar informaciones reveladas previamente por entrevistas en profundidad a directivos y trabajadores del Blau Colonial Cayo Coco.

Fecha: 13 de mayo de 2009

Hora de Inicio: 11:20 AM

Hora de Culminación: 1:00 PM

Lugar: Salón de reuniones del Hotel BCCC.

Aspectos a Observar:

1. Descripción del local.

- Características del ambiente donde se realizó la observación, ambiente físico, ambiente emocional.

2. Descripción de las actividades que se realizan.

- Actividades generales.
- Secuencia en que ocurren.

3. Reconstrucción de diálogos.

- Palabras, gestos.
- Expresiones dichas entre los sujetos.
- Expresiones dichas en la relación sujeto-objeto.

4. Comportamiento de los sujetos observados.

- Actitudes, acciones desarrolladas durante la observación.

5. Descripción de eventos especiales que pueden haber ocurrido durante la observación.
6. Relación de los observadores con los sujetos observados.
7. Reflexiones generales de los observadores.

Anexo 6. Entrevista Semiestructurada a Informantes Claves (Directivos y Trabajadores)**Líneas Temáticas de la Entrevista:**

1. Función que desempeña dentro del Hotel BCCC.
2. Conocimiento general sobre la organización.
 - Evolución Histórica.
 - Misión.
 - Visión.
 - Objetivos de Trabajo para el año 2009.
3. Percepción sobre las características del Hotel BCCC.
4. Opinión sobre el funcionamiento General de la Organización.
5. Problemas que limitan el desarrollo del Hotel BCCC.
6. Valoración de la calidad del servicio y la atención al cliente en BCCC.
7. Percepción sobre Valores compartidos en el Hotel BCCC.
8. Sentimientos que le inspira el Hotel BCCC.
9. Percepción sobre los Recursos Humanos del Hotel BCCC.
10. Percepción sobre el trabajo de la Administración General del Hotel BCCC.
11. Percepción de BCCC en la Competencia.

Anexo 7. Documentos Oficiales del Hotel Blau Colonial Cayo Coco

- Balance Anual 2008.
- Objetivos Generales para el 2009.
- Misión y Visión.
- Planeación Estratégica 2005-2009.
- Caracterización del Hotel BCCC.
- Manual de Identidad Visual.
- Código de Ética del Hotel BCCC.
- Reglamento Aprobado por el Grupo Cubanacán.
- Estrategia Corporativa de Comunicación para el período 2006-2008.
- Procedimiento para la Gestión de la Comunicación.
- Manual de acciones de comunicación.
- Sistema de Información.
- Registro de Entradas y Salidas al interno.
- Manual de Bienvenida.
- Ejemplares del Boletín Interno.
- Murales.
- Intranet BCCC.
- Sitio Web en Internet.
- Campaña de Actitud 2008.
- Plantilla del Personal Permanente (P4) elaborada por el Departamento de Recursos Humanos.
- Brochure Publicitario del Hotel BCCC.

Anexo 8. C1H (Criterios del Público Interno sobre el Conocimiento de la Evolución Historia de BCCC)

“Cuando el hotel se fundó tuvimos que trabajar muy duro, a veces hasta dieciséis horas nos pasábamos trabajando, teníamos asesores extranjeros de la Guitart que eran exigentes, en aquella época había más rigor de trabajo y aunque a veces nos sentíamos mal hoy agradecemos esas enseñanzas, hoy se ha perdido ese rigor, la gente no quiere trabajar si no es por el interés”.

“(…) en aquellos tiempos las cosas eran diferentes, aquí había otros recursos para trabajar, por supuesto todos los equipos estaban nuevos, todo funcionaba muy bien y todo era muy bonito, ahora no todo esto ha ido en detrimento, como es lógico, porque han pasado los años”.

“antes la dirección era diferente, ahora no es lo mismo, por qué, bueno porque los asesores españoles estaban directamente trabajando con nosotros en cada salón, ahora es un director extranjero principal en una oficina y no es lo mismo”.

Anexo 9. C2DOT (Criterios del público interno sobre la divulgación de los Objetivos Generales del Hotel BCCC)

“un día te los leen en un chequeo de emulación, pero a los cinco minutos se te olvidaron”.

“nosotros aquí trabajamos en función de lo que siempre lo hemos hecho, de lograr la satisfacción del cliente y la calidad del servicio, pero nosotros no sabemos cuales son los objetivos que este hotel se propuso en el año”.

“los objetivos sí están hechos pero los tengo en máquina, ahora mismo no te los puedo decir porque no los recuerdo”.

“hoy la dirección es la que más trabaja en función de los objetivos planteados para el dos mil nueve, pero es realmente porque somos los que los elaboramos”.

“reconocemos que hay poco trabajo en la divulgación de los objetivos organizacionales, el personal trabaja porque siempre lo ha hecho, por costumbre pero realmente no sabe para qué está trabajando el hotel”.

Anexo 10. PCH 1 (Percepción del público interno sobre el exceso de gastos que ocasiona la Antigüedad del Hotel)

“aquí nosotros tenemos un gasto de agua de ciento cincuenta a doscientos metros cúbicos diario, por salideros que no se sabe dónde están”.

“hay precios en el hotel que son fijos, que por mucho que tu hagas no logras ahorrar dinero, porque la electricidad, el agua y los trabajadores reportan gastos al hotel”.

“tenemos problemas reales hoy en la operación como es el gasto de agua, ahora mismo tenemos un salidero y estamos perdiendo doscientos cincuenta metros cúbicos de agua diario, eso es un gasto que la operación no puede soportar”.

Anexo 11. PCH 2 (Criterios del público interno sobre la arquitectura del Hotel como elemento característico)

“es un hotel muy bonito, muy bello y que tiene toda una identidad, tiene toda una historia alrededor de él”.

“este hotel es una cosa más cálida, es como si entraras a un poblado cubano de la época colonial y entonces tiene y representa una historia, párate en Trinidad y ahí tienes al hotel”.

“es un hotel, que se construyó con una idea muy clara, muy precisa, como un poblado colonial”

Anexo 12. PCH 3 (Percepción del Público Interno sobre Experiencia Hotelera, Calor Humano y Buen Trato al cliente por el Staff)

“pienso que los años que llevamos es nuestro sello, la experiencia que hemos adquirido en al hotelería”.

“muchos clientes repiten incluso por los trabajadores, por nuestro esfuerzo, nuestra dedicación, es fruto del trabajo de muchos años”.

Anexo 13. PCH 4 (Criterios sobre las relaciones interpersonales en el Hotel)

“las personas aquí casi todas somos fundadoras, nos queremos como familia, ya nos sentimos como en casa”.

“un alto porcentaje de los trabajadores del hotel son fundadores que llevan trabajando juntos doce, quince años, todos se conocen muy bien, se llevan bien, veo buenas relaciones entre las personas”.

Anexo 14. PCHN 1 (Criterios del público interno del hotel relacionados con no percibirse como un hotel eficiente)

“tenemos muy malos resultados económicos, aunque respecto al año anterior van mejor”.

“económicamente el hotel no está bien, no está pasando por un buen momento, tiene un problema de liquidez, debido precisamente a todos los cierres parciales que el hotel ha tenido, que se ha ido agudizando”.

“no se acaba de terminar la reparación que se está haciendo, hay cosas ahí que están terminadas hace más de un año y no se han reabierto porque no se han terminado otras cosas del área, esas cosas sin darles uso se están poniendo viejas otra vez y después no sirven y es dinero que le cuesta al hotel”.

“un aspecto negativo es la parte que tenemos sin explotar en el hotel, eso lo afecta porque en realidad el hotel no está operando en su totalidad, no se puede vender como debe ser, en realidad estamos trabajando con la mitad del hotel, incluyendo parte de los puntos de venta y servicios cerrados también”.

“no tuvimos las habitaciones suficientes para asumir la temporada alta, nos prometieron la inversión para diciembre y no la tuvimos y el hotel se vendió completo, contando con eso y al venderse pues estuvimos overbooking y hubo que desviar clientes para otros hoteles, al final fue dinero que perdimos”.

Anexo 15. PCHN 2 (Criterios del público interno sobre la comercialización del Hotel)

“yo creo que la gestión comercial, que lógicamente depende de Blau como empresa hotelera, no ha logrado todavía ajustarse o hacerla sólida, hoy, por ejemplo, Blau Colonial tiene la ocupación más baja de la cayería norte de la provincia, lógicamente teniendo en cuenta el tipo de instalación que tiene, que es un hotel cinco estrellas”.

“la administración fundamentalmente en la comercialización no ha sido la mejor, nosotros hemos sido un hotel que el porcentaje de ocupación lo hemos tenido tres o cuatro meses al año, ya van dos ocasiones que nos han cerrado seis u ocho meses por falta de ocupación”.

Anexo 16. PCHN 3D (Criterios de los directivos sobre el deterioro de la calidad del servicio)

“el hotel no tiene un programa sólido de animación que los clientes lo perciban, para mí hoy la animación es un punto crítico del hotel”.

“Animación en las últimas encuestas a los clientes salió mal, las personas se quejaron de la animación diurna en la playa”.

“en cocina que todavía no se logra lo que realmente se quiere por parte de la dirección del hotel y por parte del cliente que es el que al final recibe el servicio y no está del todo satisfecho con lo que se le está dando”.

“nos afecta la falta de higiene en la manipulación y elaboración de los alimentos”.

Anexo 17. PCHN 3T (Criterios de los trabajadores sobre el deterioro de la calidad del servicio vinculado al déficit de recursos y a los costos)

“las cosas no están en las mejores condiciones para trabajar, para que haya satisfacción y para que todas las áreas funcionen lo mejor posible, tiene que estar todo en óptimas condiciones y al final esa es una de las cosas que desmotiva también al personal”.

“con esto no se puede trabajar, pero qué se piensan aquí, mira la cantidad de producto que me dieron para limpiar, con esto no me alcanza para todo el trabajo y entonces después quieren que todo este brillante y reluciente”.

“otro problemas es el de los costos, es un costo invariable que pone la cadena, te aceptan un costo en bebidas, alimentos, amenities, en el caso de Pisos, ese presupuesto es invariable y sin embargo los precios de los productos siguen elevándose”.

Anexo 18. PCHN 4 (Criterios sobre la poca efectividad de los canales de comunicación interna)

“hay departamentos uno al lado del otro y se pasan el día mandándose correos sin pasar de una puerta a la otra, entonces muchas veces te tienes que pasar una gran cantidad del tiempo revisando el correo cuando se puede dedicar a trabajar, yo pienso que eso afecta el funcionamiento interno del hotel y la dinámica de trabajo”.

“es muy difícil comunicarse pues las reuniones que es una de las principales vías, las personas no van, las personas no se quedan se van sin acabarse las reuniones”.

“en las reuniones sindicales mensualmente, se hace un pequeño bosquejo económico, de la inversión en el hotel”.

“en los chequeos de emulación todo es número, si estamos gastando está cantidad, que si los ingresos, que si las utilidades, todo se queda en cifras, pero eso a la gente no se le graba y el personal la mayoría no tiene un nivel de conocimiento para entender esas cosas”.

“los Murales no funcionan, las personas no los ven porque se enteran de cosas que pasaron seis meses atrás.

Anexo 19. VA (Criterios del público interno sobre valores que han dejado de funcionar en el hotel)

“Vemos trabajadores que manifiestan, no vengo al hotel si no me puedo llevar algo, eso es algo que sabemos que está pasando, a los trabajadores lo único que les interesa es el beneficio personal”.

“se ha perdido un poco de ética, yo digo que cuando nosotros empezamos no se veía eso de estar conversando en cualquier lado...”.

“se ha perdido profesionalidad, aunque no en los trabajadores viejos del hotel sino en las nuevas generaciones, se ha perdido un poco de ética, no sé si es un poco de desencanto, de desmotivación...”.

“ciertamente se distinguen los recursos humanos como una posesión positiva del hotel pero en realidad tenemos dos tipos de trabajadores, todos los trabajadores no son iguales, los trabajadores fundadores, los que crecieron con esta conciencia, que llegaron al hotel y venían de un período especial, son los que mantienen sus valores, sus principios, esa honestidad, ese sentido de pertenencia. Los trabajadores que surgen ahora, los que vienen llegando de nueva formación son los que vienen con esa mentalidad y con la ausencia de valores fundamentales para el trabajo en un instalación hotelera”,

Anexo 20. VSP (Percepción sobre el sentido de pertenencia que se manifiesta en el hotel)

“a pesar de los problemas que sabemos que tenemos y que tendremos, no creo que me iría de aquí, ya yo tuve la oportunidad de trabajar en otro hotel cuando inauguraron el Tryp y se unieron los dos hoteles en un complejo y cuando se separaron decidí quedarme en esta parte”.

“Empecé aquí a los veintitrés, veinticuatro años y esto es parte de mi vida, es parte de nosotros, parte de mi, me siento bien con lo que hago y trato de cada día hacer mi trabajo mucho mejor”.

“hoy yo me siento bien aquí en este hotel, además que voy a ir a buscar en otro hotel, si lo que yo quiero lo tengo aquí, mis compañeros, mis amigos, ya llevo mucho tiempo trabajando aquí en este hotel, lo conozco y me conocen, tengo buenas relaciones”.

Anexo 21. RHSM (Percepción del público interno sobre la insatisfacción laboral y desmotivación del personal como rasgos que caracterizan al trabajador de BCCC)

“las personas dicen, tu eres trabajador del turismo, decir eso es como que tu tienes todos los problemas resueltos y tienes un nivel de vida alto porque ganas propina, eso es verdad, pero también es verdad que yo veo a mis hijas dos horas nada más en el día, de seis a ocho de la mañana, antes de que se vayan para la escuela, yo no tengo un día feriado, nada más que un día de franco a la semana”.

“la gente que trabaja aquí, más que por el salario, lo hace por la propina, porque el salario no da para nada”.

“aquí se trabaja y se trabaja duro, pasas largo tiempo fuera de tu casa y varias horas viajando y entonces se ha perdido mucho el reconocimiento a ese sacrificio, a ese trabajo, aquí antes se daban jabs, se hacían cumpleaños colectivos, se hacían mil cosas, se incentivaba al trabajador”.

“Los trabajadores del turismo en sentido general, están desmotivados porque hoy no tenemos ningún incentivo, somos trabajadores sacrificados, sin embargo eso es algo que nadie reconoce, que no se paga pero influye directamente en la calidad de los servicios. Después que usted se pasa en una guagua dos horas, que por demás estás levantado desde las cuatro de la mañana para comenzar a las siete a trabajar, cuando llegas aquí no tienes ganas ni de decir buenos días a un cliente, entonces sí influye directamente en la calidad del servicio y en la atención al cliente”.

“pero por ejemplo donde está la casa del trabajador del turismo, no existe, entonces sí, yo gano dinero aquí, pero tengo que ir a un particular a darle lo que me gané con miles de sacrificios para poder tener vacaciones”.

“los trabajadores se sienten mal y desprotegidos con el tema de la responsabilidad material, tienes un deuda eterna que es impagable y por otro lado nos están pidiendo que demos

dinero de la propina para la salud, para la lucha contra el cáncer, que es un fin noble, pero en estos momentos no estamos en condiciones de dar 10 ó 15 CUC que necesitas porque te están descontando del salario, hay gente que está ganando sólo 32 pesos más los 10 CUC”.

“la nueva propuesta de descontarle al trabajador la pérdida a uno por veinticinco, o a cómo este el CUC en CADECA, fue una ley que no se hizo una reunión regional para discutirla, sino que simplemente fue una imposición, ningún trabajador está de acuerdo con eso, imagínate tu, una cuchara que se te pierda y vale dos CUC tienes que pagar 50 pesos y por las manos de cuánta gente no pasa esa cuchara”.

Anexo 22. RDL (Percepción del público interno sobre el liderazgo en el hotel BCCC)

“Victoria ocupo la dirección elegida por nosotros en un momento realmente difícil para el hotel, con una inestabilidad en las administraciones, incluyendo la extranjera, ya habíamos pasado por cuatro directores y además con un precedente de mal trabajo y decisiones equivocadas por parte de esas administraciones que realmente tenían al hotel sumido en el estancamiento y todavía hoy sufrimos consecuencias, entonces las personas vieron su capacidad y condiciones para dirigir y encaminar al hotel y creo que se han logrado algunas cosas”.

“Vicky siempre tiene esa energía positiva que trasmite a todos, yo no sé como es que puede ser siempre así tan optimista”.

“Vicky es la que lleva la mano fuerte aquí en el hotel, lleva el peso del trabajo”.

Anexo 23. TD1 (Percepción de los directivos respecto al proceso de toma de decisiones)

“las decisiones se toman, me parece, bastante colegiadas, todos las valoramos, quizás no hayan sido en algún momento las mejores, porque nos equivocamos, somos personas, quizás alguna haya afectado la calidad, es posible, lo he percibido así, pero por eso no deajo de entender que en su día han sido decisiones que se han tenido que tomar y que como decisión al fin tiene su costo”.

“las decisiones se toman en equipo, colegiadas, no se toman decisiones personales, ni particulares sino por el buen funcionamiento de las cosas en el hotel”.

Anexo 24. TD2 (Percepción de los trabajadores sobre el proceso de toma de decisiones)

“la dirección del hotel tomó una decisión que afectaba el funcionamiento de nuestro departamento y todavía nosotros hoy no entendemos el por qué de esa decisión, a nosotros los afectados no se nos consultó para tomarla”.

“se toman las decisiones y no se les consulta a las personas de la base, a los verdaderamente implicados para ver que piensan al respecto”.

“con todo este tema de la inversión, se han hecho cambios en los locales del hotel, por ejemplo, a algunos restaurantes los cambiaron de local, pero para hacer estos cambios no se ha tenido en cuenta las opiniones de los trabajadores, de hecho ni siquiera se nos pidió opinión y muchas veces esos cambios no consideramos que hayan sido los más adecuados para el hotel”

Anexo 25. Glosario

BOOKING - Término que se refiere a reservación y puede también indicar el Dpto. de reservas de un agente turístico.

BUFFET - Término utilizado en restauración para definir un servicio donde los productos son expuestos en mesas calientes y frías para el libre acceso del cliente.

CHECK IN - Concepto que se refiere a los procesos de inscripción en un hotel o medio de transporte, también conocido como facturación en este último caso.

CHECK OUT - Proceso de salida de un establecimiento hotelero con la correspondiente liquidación de la cuenta de gastos.

COMPLIMENTARY - Indica un servicio que se presta gratuitamente.

ESTACIONALIDAD - Tendencia de la demanda turística a concentrarse en determinadas épocas del año o en determinadas zonas geográficas. En el primer caso se trataría de estacionalidad en el tiempo y en el segundo estacionalidad en el espacio.

FREE BOOKING - Reserva abierta que no requiere confirmación por parte del proveedor.

FREE SALE - Venta libre. Similar a *“free booking”*. Indica que puede realizarse la venta sin necesidad de confirmar previamente la reserva.

HOTEL- Establecimiento que ofreciendo alojamiento, con o sin servicios complementarios, ocupa la totalidad de un edificio o parte independizada de él, constituyendo un todo homogéneo. Su símbolo es la letra H.

INCLUSIVE TOUR - Paquete turístico. Viaje todo incluido en el que se vende por un precio global un conjunto de servicios, comprendiendo generalmente el transporte, el alojamiento y otros.

OVERBOOKING - Sobrecontratación de plazas. Fenómeno muy frecuente en el mercado turístico consistente en contratar con un tercero un número mayor de plazas de alojamiento o transporte de las que realmente se dispone.

REFUND - Reembolso. Se emplea para definir cuando un cliente tiene derecho a un reembolso total o parcial sobre servicios previamente pagados.

T.O.- Tour Operador. TTOO

TOUR OPERADOR - Gran Agencia de Viajes caracterizada por producir y vender una gran cantidad de viajes todo incluido a la oferta.

TURISTA - Dícese de aquel visitante que permanece una noche por lo menos en un medio de alojamiento colectivo o privado en el lugar visitado.