

## **Análisis de la comunicación interna en la gestión del hotel *Club Amigo* "Atlántico Guardalavaca"**

### **Mónica Lizt Góngora Ruíz**

Estudiante, Universidad de Holguín, Cuba

<https://orcid.org/0009-0008-1910-1385>

E-mail: [monicagongora271@gmail.com](mailto:monicagongora271@gmail.com)

### **Francisco Javier Varona Silva**

Profesor Asistente, Universidad de Holguín, Cuba

<https://orcid.org/0009-0004-0526-2939>

E-mail: [fvarona1964@gmail.com](mailto:fvarona1964@gmail.com)

### **Nolberto Cruz Aguilera**

Profesor Auxiliar, Universidad de Holguín, Cuba

<https://orcid.org/0000-0003-1881-4957>

E-mail: [nca790913@gmail.com](mailto:nca790913@gmail.com)

## **RESUMEN**

Este estudio se realizó en el hotel *Club Amigo* "Atlántico Guardalavaca", situado en la playa Guardalavaca y operado por la Compañía Hoteles Cubanacán, Holguín, Cuba. Diagnosticar integralmente la comunicación interna del hotel *Club Amigo* "Atlántico Guardalavaca", como parte del perfeccionamiento de su gestión empresarial, y como uno de los ámbitos comunicacionales de la organización, constituye el objetivo de la presente investigación. El enfoque de esta investigación es mixto, al utilizar técnicas cuantitativas y algunas cualitativas. La metodología empleada consta de tres etapas y en la selección de la muestra se empleó un muestreo probabilístico estratificado. Para la obtención de la información se utilizaron instrumentos como la revisión de documentos oficiales, la observación no participante (enfocada), encuestas, el test de Odiorne, así como entrevistas semiestructuradas. Los resultados de la investigación permiten conocer la situación actual de los elementos de la comunicación interna del hotel en profundidad, al tiempo que se estudian variables de la cultura de la organización. Esto constituye una base y oportunidad para desarrollar nuevos estudios sobre la gestión de recursos intangibles, en pro del logro de los objetivos empresariales.

Palabras clave: comunicación interna, enfoque mixto, cultura, identidad, recursos intangibles.

## **ABSTRACT:**

This study was carried out in the *Club Amigo* "Atlántico Guardalavaca" hotel, located in Guardalavaca beach and operated by Cubanacán Hotels Company, Holguín, Cuba. The objective of this research is to comprehensively diagnose the internal communication of the *Club Amigo* "Atlántico Guardalavaca" hotel, as part of the improvement of its business management, and as one of the communicational areas of the organization. The approach of this research is mixed, using quantitative and some qualitative techniques. The methodology used consists of three stages and the selection of the sample was based on stratified

probability sampling. Instruments used to obtain information included the review of official documents, non-participant observation (focused), surveys, the Odiorne test, and semi-structured interviews. The results of the research allow us to know the current situation of the hotel's internal communication elements in depth, while at the same time studying variables of the organization's culture. This constitutes a basis and opportunity to develop new studies on the management of intangible resources, in favor of the achievement of business objectives.

Key words: internal communication, mixed approach, culture, identity, intangible resources.

## **INTRODUCCIÓN**

Con la aprobación y promulgación de la Ley de Comunicación Social de la República de Cuba (X Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, 2023) se reafirma la pertinencia de gestionar la comunicación en las organizaciones de la sociedad con enfoque estratégico e integrado. Esta normativa impulsa el proceso de perfeccionamiento del Sistema de Dirección y Gestión empresarial estatal iniciado con anterioridad (Decretos-ley No. 281/2007 y No. 323/2014 del Consejo de Ministros de la República de Cuba) en lo referido a la gestión de comunicación, en pro de estadios superiores de eficiencia y eficacia, sobre la base del desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación, las comunicaciones, la informatización y el desarrollo sostenible.

Como parte de esa gestión se reconoce la necesidad de realización de diagnósticos de la comunicación para comprender profundamente a la organización como ente social, su estructura funcional, el liderazgo, sus públicos, la percepción de estos sobre la entidad, las características del proceso comunicativo (Vázquez et al., 2020). Asimismo, es deben conocer las particularidades de los procedimientos de comunicación, los flujos de comunicación, la calidad de las comunicaciones, la calidad de uso de los recursos tecnológicos y las herramientas de comunicación, así como los procesos y acciones de comunicación interna y externa, para la detección oportuna de situaciones que interfieran o impidan el logro de los objetivos y metas organizacionales, el logro de objetivos, los efectos y las relaciones con todos los públicos de la organización (Rivero, 2017).

De igual forma se precisa estudiar el clima interno, los elementos de la identidad y la cultura organizacionales (Palafox et al., 2019; Rivero, 2021), factores interrelacionados con la comunicación interna y que muestran la importancia de la alineación con estrategias, la filosofía, los objetivos y métodos, que permiten establecer modelos de aprendizaje organizativo en función de los propósitos de producción y rentabilidad económica (Encalada y Heredia, 2018; Padrón et al., 2019). Para el caso del sector de hotelería en Cuba este tipo de estudios organizacionales no están extendidos ampliamente.

Tal fase previa de los estudios organizacionales sobre gestión de comunicación ha sido reconocida como imprescindible por varios investigadores (Duffus & Pons, 2010; Montero, 2017; Hómez et al., 2020; Arceo

& Malvarez, 2021; Batista, 2022), los que coinciden en que la gestión de comunicación sea estudiada/desarrollada de forma holística e integradora, al efecto de poder planificar y ejecutar acciones comunicativas que contribuyan de forma efectiva al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Varona Silva, 2007; Rivero, 2021).

El hotel *Club Amigo* "Atlántico Guardalavaca", objeto de estudio práctico de la presente investigación, es el resultado de la fusión del *Club Amigo* "Atlántico" & Bungalows, y el *Club Amigo* "Guardalavaca" & Villas en mayo de 2002. Sus principales mercados emisores de turistas son Canadá, Cuba, Rusia. Destacan los turoperadores canadienses, Sunwing Vacations, Holasun & Caribesol Holidays y WestJet Vacations; Transat; Keytel (España); Meeting Point (Alemania), así como las agencias cubanas Viajes Cubanacán, Cubatur, Havanatur, Paradiso y Ecotur. Sus competidores más fuertes son los hoteles Playa "Costa Verde" y Aston "Costa Verde" (ubicados en playa Pesquero); Blue Diamond "Turquesa" (situado en playa Yuraguanal); Sol "Río de Luna-Mares" (situado en playa Esmeralda); y Brisas "Guardalavaca", (en la playa Guardalavaca); asimismo compite el segmento de casas de arrendamiento de propietarios privados de Guardalavaca y su entorno geográfico cercano.

Los grupos de interés y/o públicos (stakeholders) del hotel *Club Amigo* son: los clientes externos (turistas extranjeros y cubanos); los clientes internos (directivos y trabajadores); turoperadores y agencias de viajes; prescriptores (líderes de opinión, consultantes de viajes); operador (Hoteles Cubanacán S.A.); reguladores (CITMA, etc); suministradores; autoridades varias; los medios de comunicación social territoriales; así como la comunidad poblacional Guardalavaca y su entorno cercano)

La fusión empresarial trajo consigo un fuerte cambio cultural, al coexistir dos culturas consolidadas durante varios años; ello dificulta la labor de dirección al nivel de toda la organización y en sus diferentes áreas o departamentos aún al presente, especialmente en lo referido al cumplimiento de los objetivos primarios. Como consecuencia, la comunicación organizacional (interrelacionada con la cultura) ---activo intangible importante para la gestión del hotel--- muestra insuficiencias y carencias, y se requiere de un estudio diagnóstico actualizado.

De una investigación exploratoria previa sobre la comunicación interna en el hotel *Club Amigo*, se han identificado las siguientes insuficiencias, elementos esenciales de la situación problemática actual:

- ✓ El proceso de comunicación a nivel de la organización no es planificado adecuadamente.
- ✓ Las acciones del plan de comunicación interna del hotel no son ejecutadas de forma sistemática.
- ✓ Existencia de acciones de comunicación aisladas, por impulso (ante coyunturas específicas; sin previsión de factores situacionales y/o riesgos).
- ✓ Insuficiente comunicación horizontal (coordinación) entre algunas de las áreas funcionales (departamentos) de la empresa.

- ✓ No se utilizan todos los medios posibles de comunicación interna.
- ✓ No existe un centro asesor de análisis, planeación, dirección y evaluación de la gestión de la comunicación al nivel de toda la empresa.
- ✓ Carencia de instrumento metodológico y sus herramientas e indicadores para gestionar la comunicación de manera adecuada.
- ✓ No se han realizado diagnósticos sistemáticos de comunicación (interna y externa), cultura e identidad organizacionales en los últimos quince años.

Para solucionar estas insuficiencias se asume como objetivo general de esta investigación diagnosticar integralmente la comunicación interna del hotel *Club Amigo* "Atlántico Guardalavaca".

La conveniencia de esta investigación (justificación) está dada por que: en lo teórico, se propone el estudio de variables del clima y la cultura organizacionales, como complemento del análisis de constructos específicos de la comunicación interna; en lo metodológico, se propone y aplica un procedimiento específico para el estudio diagnóstico de la comunicación interna, instrumento que constituye una referencia para el trabajo de directivos y especialistas de hoteles; en el aspecto práctico, se da solución al problema del conocimiento del estado actual de la comunicación interna en un hotel, lo que constituye etapa previa del estudio de la comunicación organizacional en su gestión empresarial.

## **METODOLOGÍA**

### ***Diseño de la investigación***

Esta investigación es de tipo descriptivo (por su objetivo); aplicada (por su finalidad principal: resolución de un problema práctico e inmediato); y de campo. Trabaja sobre realidades de los hechos para presentar una interpretación correcta de ellas (Perelló, 2005), dirigida a comprender la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición de la comunicación interna, así como algunas variables de cultura organizacional, por su interrelación con aquella.

Para la realización del diagnóstico se decide un enfoque mixto (combinación de técnicas cuantitativas y algunas cualitativas), siguiendo las pautas de las investigaciones en las organizaciones, donde se mezclan variables tangibles e intangibles en la construcción social, y el tratamiento de los datos considera tanto variables observables y cuantificables, como significados de comportamientos humanos y de la vida social (Lorenzo, 2022), al efecto de caracterizar ampliamente la comunicación interna del hotel. El diagnóstico de comunicación interna del hotel *Club Amigo* se desarrolla con una metodología aplicada con anterioridad allí (Varona Silva, 2007), la que consta de consta de 3 fases, 6 etapas y 15 pasos. Ver figura 1.

**Figura 1.**

*Metodología para el diagnóstico de la comunicación organizacional interna.*



Fase I. Análisis de objetivos, políticas y actividades de comunicación al nivel organizacional.

Etapa 1: Revisión del Sistema de comunicación organizacional: se precisan los objetivos globales y las políticas general y específica de comunicación del hotel, comprobándose la existencia de mecanismos de evaluación y controles de la misma, para complementar el conocimiento general de la organización, prestando atención a la historia, estructura de la organización, procesos gerenciales y liderazgo, para tener una idea exacta de estos factores situacionales de la organización.

Paso 1.1. Determinación de objetivos y políticas de la organización, y política de comunicación.

Paso 1.2. Inventario de actividades de comunicación, clasificación según política.

Paso 1.3. Identificación de controles del sistema de comunicación según política.

Etapa 2: Análisis: con el fin de las actividades de comunicación inventariadas con relación a las funciones a las que sirven en el sistema en su conjunto (mediante técnicas de recolección y análisis de datos), y determinar los puntos débiles y fuertes del sistema.

Paso 2.1. Estudio de actividades de comunicación (niveles, objetivos, funciones, grupos, redes, mensajes, canales y otros elementos).

Paso 2.2. Utilización de técnicas de medición de puntos fuertes y débiles del sistema de comunicación

Paso 2.3. Análisis de puntos fuertes y débiles de sistema de comunicación (estructura, procesos, liderazgo de comunicación, etc).

Etapa 3: Evaluación: se llega a conclusiones sobre la validez de las acciones de comunicación para ejecutar las políticas, a partir del resumen de lo constatado en el análisis de elementos anteriores, por

ejemplo: la ausencia de ciertas actividades; que las actividades existentes no son lo suficientemente amplias; o que tienden a pasar por alto ciertos objetivos deseables mientras exageran la importancia de otros; o que las actividades existen, aunque no se obtengan los resultados deseados.

Paso 3.1. Resumen de datos y conclusiones sobre la comunicación organizacional, para cumplir la política.

Paso 3.2. Recomendación de cambios y programas de apoyo a la comunicación al nivel de la organización.

Fase II. Análisis de actividades específicas de comunicación interna.

Etapa 4. Búsqueda de datos.

Paso 4.1. Determinación de propósito y los objetivos de la comunicación interna.

Paso 4.2. Determinación de procesos específicos de la comunicación interna.

Paso 4.3. Establecimiento de estándares de ejecución para cada proceso específico de comunicación interna.

Etapa 5. Análisis de comunicación interna.

Paso 5.1. Empleo de técnicas de medición de ejecución de los procesos y desviaciones de los estándares.

Paso 5.2. Estudio de desviaciones y puntos débiles de la comunicación interna, y de factores que la afectan.

Etapa 6. Evaluación de comunicación interna.

Paso 6.1. Resumen de datos y conclusiones sobre la comunicación interna, en relación al cumplimiento de sus objetivos.

Paso 6.2. Definición de medidas correctivas. Elaboración de cronograma de acciones, en cumplimiento de los objetivos de comunicación interna

Fase III. Evaluación de la comunicación interna: tiene el propósito de resumir la realidad (hechos, insuficiencias, carencias) a partir de las fases anteriores, arribando a conclusiones sobre las acciones de comunicación interna, en cumplimiento de la política de comunicación. Desde este ángulo, se puede comprobar ausencia de ciertas actividades; o que las actividades existentes no son lo suficientemente amplias, o que tienden a pasar por alto ciertos objetivos o principios; o que las actividades existen, aunque no se obtengan los resultados deseados. Además, se hacen recomendaciones que sean pertinentes, las que pueden estar motivadas por el descubrimiento de puntos débiles en el sistema; pero deben ser hechas a la luz de los objetivos, la política de comunicación los factores situacionales de la organización.

Se conformó una muestra de tipo intencional, considerando los siguientes criterios: directivos (dirección general, subdirectores de áreas funcionales, jefes de departamento y supervisores); empleados (representativo de cada departamento, de forma aleatoria); y tiempo de trabajo mínimo en la organización (5 años).

Se utiliza el muestreo probabilístico estratificado en el que “la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 181), para poder tomar muestras representativas de cada una de las áreas funcionales del hotel y llegar a resultados en cada uno

de los grupos. Se conformó una muestra de tipo intencional, considerando los siguientes criterios: directivos (subdirectores de áreas funcionales y jefes de departamento); empleados (representativo de cada departamento, de forma aleatoria); y mínimo tiempo de trabajo en la organización (5 años). Se aplicaron los instrumentos a un total de 169 personas, estimando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5 %.

Los métodos de investigación empleados, con el objeto de hacer un amplio análisis del estado actual de la comunicación en el hotel, fueron: revisión de documentos oficiales, la observación no participante (enfocada), cuestionarios aplicados mediante encuestas, entrevistas semiestructuradas, test de revisión de comunicación (de Odiorne), así como triangulación de datos.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Para la realización del diagnóstico de la comunicación interna del hotel *Club Amigo* "Atlántico Guardalavaca" se tuvieron en cuenta los indicadores: objetivos de la comunicación interna, funciones, estructura, públicos, mensajes, flujos, redes, canales y espacios. Por otra parte, se consideraron diferentes indicadores que describen rasgos culturales de la cultura organizacional predominante y de algunos grupos dentro del colectivo del hotel, tales como: estructura funcional, estilos de liderazgo, valores predominantes, normas no escritas y consensuadas por los grupos, y algunas categorías del clima organizacional.

Para una mejor comprensión de la cultura organizacional se precisa de mayor cantidad de tiempo y la utilización de varios métodos y técnicas, al efecto de comprender (total o parcialmente) los supuestos culturales subyacentes, fenómenos subjetivos en el subconsciente de las personas muy difíciles de estudiar e identificar (Schein, 2005); lo que podría ser objeto de una investigación específica ulterior.

Se han declarado (como lineamientos estratégicos de la Comunicación Empresarial) cinco (5) objetivos, con estrategias específicas en algunos casos, como sigue:

Objetivo 1. Potenciar el desarrollo de la Comunicación Interna que propicie la integración de todos los trabajadores y su compromiso, para el cumplimiento de los objetivos de trabajo.

Objetivo 2. Promover el uso de las cuatro funciones de la comunicación. Estrategia: generalizar el contenido de las funciones de la comunicación, para garantizar el empleo adecuado de las mismas.

Objetivo 3. Incentivar el uso de los flujos de información menos empleados, donde se logre de forma positiva las direcciones de la comunicación. Estrategia: Fortalecimiento de las relaciones de trabajo entre departamentos, a través de actividades de confraternización.

Objetivo 4. Diversificar el uso de los canales de comunicación existentes, de manera que permitan la información y retroalimentación oportuna.

Objetivo 5. Desarrollar una combinación entre los diferentes tipos de mensajes a utilizar entre sus públicos.  
Estrategia: Crear el canal dedicado a divulgar los mensajes humanos.

Considerando lo estipulado en el artículo 694 del Decreto Nro. 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, diferentes elementos (definición de las políticas y objetivos de la comunicación; caracterización de los trabajadores en el proceso de comunicación; pautas de comportamiento del público interno en el empleo de los canales de comunicación; selección de distintos canales de comunicación a utilizar; diferentes canales a emplear por los trabajadores para dirigirse a la dirección; características de los mensajes a emitir por la empresa y sus dependencias; personal autorizado para enviar mensajes directamente a los trabajadores, según canales autorizados; el departamento encargado de la ejecución del Plan de Comunicación Interna y sus acciones) han sido declarados en el plan de acciones de comunicación del hotel; pero su gestión es insuficiente.

Es significativo que los procesos de comunicación al nivel de toda la organización y de comunicación interna no estén considerados (incluidos, visualizados) en el mapa de procesos de la organización, lo que demuestra que la gestión de los procesos de comunicación en todos los ámbitos no es priorizada, como lo demanda el enfoque estratégico (Ley de Comunicación Social, 2023). Una de las causas de esto es la falta de conocimientos sobre la gestión en esa área empresarial por directivos y mandos intermedios.

Se constata que la comunicación interna del hotel *Club Amigo* es de tipo mecánico, muestra de la no adecuada observancia/instrumentación de los principios del marco regulatorio cubano actual específico para esta área de gestión, lo que limita el logro de la eficiencia y eficacia comunicacionales. En consecuencia, se puede afirmar que el trabajo de comunicación en el hotel se desarrolla basado en un paradigma transmisivo.

En cuanto a las funciones de la comunicación, la dirección general reconoce como funciones de un eventual responsable de la comunicación al nivel de toda la organización: la gestión de la comunicación en la empresa, informar sobre temas de interés, realizar encuestas a clientes y trabajadores y fomentar la retroalimentación. Sin embargo, se puede decir que es formal el ejercicio de la planificación de comunicación interna; la evaluación se concibe desde una visión reduccionista, entendida como medición de resultados, sin que se cuente con índices específicos, mientras que no se observan análisis de diagnósticos de la gestión de comunicación, como tampoco en la capacitación específica de directivos y trabajadores.

El hotel *Club Amigo* carece de una *estructura* (nodo asesor/coordinador) al nivel de la organización, requisito vital de la gestión, como apuntan Trelles (2002); Costa (en Carbone, 2006); y Rivero (2017); tal estructura funcional debería estar situada junto a la alta dirección en lo físico-espacial, así como considerada en el organigrama de dirección, en correspondencia con el carácter estratégico de la gestión



de la comunicación en las organizaciones (Capriotti, 2021). Esto debilita la gestión de comunicación (diagnóstico y planificación; organización e implementación; dirección; evaluación y control) al nivel de toda la organización, e impide el trabajo para lograr el alcance estratégico que requiere el ejercicio de la comunicación en los tres ámbitos: de dirección, comercial e interno.

La indefinición de la responsabilidad real y efectiva para la gestión de la comunicación interna por una persona o sección incide mucho en esta situación, lo que se comprende al ver que en el plan de comunicación interna del hotel se establece que el director general asume esta tarea; mientras más adelante se plantea que el especialista de perfeccionamiento empresarial cumple ese papel (al presente se comprueba que no existe un especialista que trabaje con las acciones de perfeccionamiento empresarial, como sistema).

La comunicación de dirección es realizada por la alta dirección, subdirectores y jefes de departamentos, aunque en muchas ocasiones no se apega a la planeación; o por lo menos, se realizan algunas acciones inconscientes. El departamento comercial realiza solo parcialmente las funciones de comunicación propias de ese ámbito. El departamento de recursos humanos es el que responde por el desarrollo de acciones de la comunicación interna, si bien esa responsabilidad no está bien definida (las áreas de Calidad y Relaciones Públicas en muchas ocasiones asumen tareas en ese sentido).

De forma general, el *público interno* está integrado por los grupos directivos y trabajadores, los que mantienen compromiso y sentido de pertenencia hacia la empresa de forma mayoritaria. Los trabajadores se caracterizan por ser profesionales capacitados para cumplir con los estándares de calidad propios de la marca *Club Amigo*. Los *mensajes* predominantes son los mensajes de tareas y los de mantenimiento; los de apoyo y reconocimiento son utilizados, aunque lejos de su potencial. Predomina el flujo de comunicación vertical descendente en la empresa, al tiempo que se comprueba el uso insuficiente de la comunicación horizontal y la vertical ascendente. Se debe estimular la confianza para que la utilización de la comunicación ascendente sea más productiva.

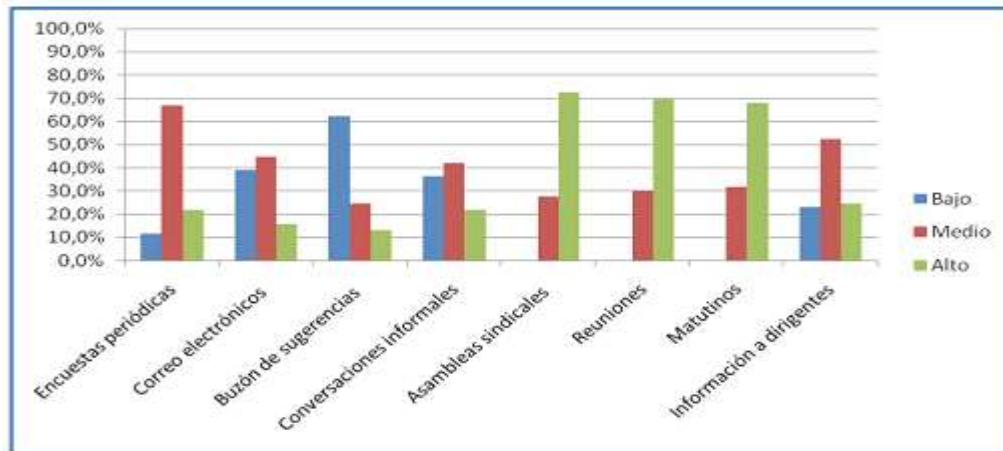
Aunque existen elementos discrepantes puntuales entre subordinados y directivos, y la *comunicación horizontal* es insuficiente en varios casos, prevalece el reconocimiento de la importancia de la gestión de comunicación para el cumplimiento de objetivos estratégicos y las metas intermedias; de ahí que se haya recibido con interés el desarrollo de esta investigación. De igual forma, los directivos, especialistas y trabajadores entienden la importancia de la comunicación externa; pero otras insuficiencias lastran la gestión con los públicos externos.

Las *redes formales de comunicación* son más activas, aunque también existen muchas informales. Destacan como *canales directos* grupales las reuniones, contactos operativos por departamentos y secciones, las asambleas sindicales, y los matutinos generales y por departamentos; también son utilizados sistemáticamente el teléfono y el correo electrónico. La intranet, de gran utilidad para la

información y la comunicación interna, no se utiliza desde el año 2004. Otros canales de comunicación, como los murales y buzones de quejas y sugerencias, necesitan ser activados y utilizados de forma atractiva. La comunicación en los espacios informales resulta efectiva para las relaciones entre los directivos y subordinados, aunque lejos de ser aprovechada en todo su alcance (ver figura 2).

**Figura 2.**

*Canales y medios de comunicación interna.*

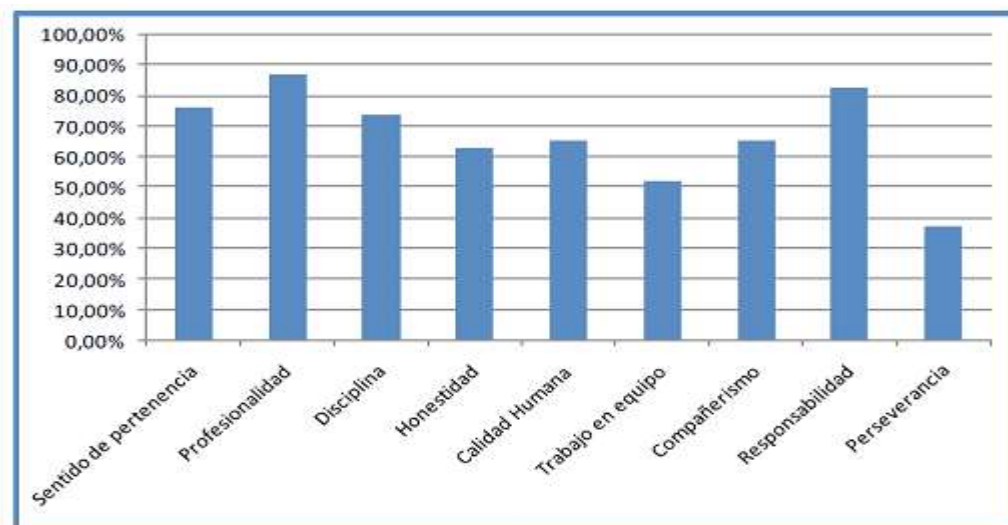


*Fuente:* elaboración de los autores

El colectivo de la empresa se caracteriza por su profesionalidad, su responsabilidad, su disciplina y un alto sentido de pertenencia. Los trabajadores se encuentran satisfechos con su trabajo mayoritariamente, debido a las condiciones laborales que poseen y al ambiente favorable en el que se desarrollan. Como resultado de lo anterior existe un alto grado de implicación y participación de los trabajadores, a partir de la observación de los valores organizacionales predominantes (ver figura 3).

**Figura 3.**

*Valores del colectivo laboral del hotel Club Amigo "Atlántico Guardalavaca"*



*Fuente:* elaboración de los autores

Tomando en consideración los resultados obtenidos del estudio diagnóstico de la comunicación interna, se proponen las siguientes acciones a la Dirección General del hotel *Club Amigo* "Atlántico Guardalavaca":

- Realización de seminarios y talleres para el estudio sistemático de la Ley de Comunicación Social de Cuba (2023), lo que permitirá comprender en profundidad las tareas y acciones que se requieren para la gestión de comunicación organizacional en correspondencia con el enfoque estratégico e integrado.
- Como aspecto crucial se recomienda la creación de una estructura coordinadora/evaluatora que, ubicada muy cercana a la Dirección General de la empresa, asesore y evalúe el ejercicio de la gestión de comunicación organizacional, como contribución importante al acercamiento de los objetivos primarios.
- Se sugiere la realización de estudios diagnósticos sobre la comunicación interna del hotel, prestando especial atención a los diversos elementos de la cultura organizacional que se interrelacionan e influyen en grado importante sobre aquella.

La pertinencia de la gestión de comunicación con enfoque de integración en el ámbito organizacional de la sociedad cubana ---que propugna la Ley de Comunicación Social (2023)--- debe constituirse en acicate para dar continuidad a la investigación presente, lo que implica considerar la integración de factores como la estrategia principal de la entidad y sus objetivos estratégicos, la estructura empresarial, la cultura organizacional y el liderazgo, y el uso intensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), particularmente en la gestión relacional con todos los públicos de interés a través de las redes sociales.

## **CONCLUSIONES**

Se realizó el diagnóstico de la gestión de comunicación interna del hotel *Club Amigo*, lo que posibilitó el conocimiento amplio de esta área dentro de la gestión organizacional y asegura una mejor posición para el trabajo en pro de los objetivos empresariales. El público interno del hotel está conformado por directivos de la empresa, los trabajadores de todos sus departamentos y secciones, así como por las organizaciones políticas y la sindical. En general se constata un fuerte sentido de pertenencia, que beneficia la prestación de los diferentes servicios a clientes.

No contar con una estructura o centro asesor/evaluator de la gestión de comunicación y la falta de sistematicidad conspiran contra el desarrollo de la función comunicación al nivel holístico. En el hotel *Club Amigo* la comunicación interna no cumple algunas de sus funciones, lo que trae como consecuencia una insuficiente gestión de la comunicación organizacional, que afecta el cumplimiento de las metas de los departamentos y secciones (brigadas). Aunque concebido un plan de comunicación interna en la entidad, la realización de sus acciones no es adecuada en muchos casos. Predomina el enfoque mecanicista de comunicación, con preponderancia del flujo de comunicación vertical descendente. Como resultado de la

situación anteriormente descrita, se observa que no se han podido alcanzar los objetivos (lineamientos estratégicos declarados) de la comunicación empresarial.

En este sentido, la metodología aplicada en esta investigación es una contribución a los procedimientos existentes de diagnóstico de la comunicación interna en hoteles, en la medida que propone el estudio de esta desde la óptica holística de la gestión de comunicación, incluyendo variables interpersonales y grupales tanto comunicativas como relativas a la cultura organizacional. De cara a futuros estudios sería conveniente estudiar esta temática en otros hoteles, utilizando diversos métodos cuantitativos y cualitativos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea Nacional del Poder Popular de Cuba (2023). Ley de Comunicación Social
- Arceo, A. & Malvarez, A. (2021). Diagnóstico del estado de la comunicación promocional del hotel Saratoga. *Explorador digital* 5(2), abril-junio, 34-49. ISSN: 2661-6831 DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i2.1651>
- Batista, Y. (2022). *Diagnóstico de la comunicación interna de la Villa Islazul "Mayabe"* [Tesis de licenciatura, Universidad de Holguín, Cuba]
- Capriotti, P. (2021): *DircomMAP. Dirección Estratégica de Comunicación*. Barcelona: Bidireccional. <http://www.dircommap.com>. ISBN: 978-84-09-34082-8
- Carbone, G. (2006). Reflexiones sobre la comunicación corporativa. Entrevista con Joan Costa. *Contratexto* 14, 225-229
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2007). Decreto No. 281. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión empresarial estatal). *Gaceta Oficial de la República de Cuba*
- Consejo de Ministros (2014). Decreto No. 323 (de la modificación del Decreto No. 281, Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión empresarial estatal). *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, pp.242-288
- Duffus, D.; & Pons, R. C. (2010). Diagnóstico estratégico interno a través de recursos intangibles: imagen del hotel Los Caneyes. *TURyDES*, 3(8), septiembre-octubre. <http://www.eumed.net/rev/curydes/>
- Encalada, M. L.; & Heredia, R. E. (2018). La cultura organizacional: Abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. *Ecociencia*, 5(2), 1-19
- García, G.; Martínez, M. I.; Iglesias, G.; González, V. B.; & Preciado, M. (2020). La comunicación organizacional, la gestión y las prácticas comunicativas en GYDEMA, Cienfuegos. *Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 5(3), 21-28
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). McGraw Hill Education

- Hómez, Y.; Blanco, Y.; & Rodríguez, M. (2020). El diagnóstico de comunicación institucional. Caso de estudio: complejo hotelero Los Caneyes. *Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 5(1), 79-84
- Montero, M. (2017). Herramientas de comunicación interna. <https://www.emprendepyme.net/herramientas-de-comunicacion-interna.html>
- Lorenzo, R. (2022). Reflexiones inherentes a la Metodología de la Investigación Científica. Diálogo colectivo (conferencia, módulo de formación doctoral en Gestión Organizacional). Universidad de Holguín
- Padrón, E.; Palafox, A., & Vargas, E. (2018). Cultura organizacional e innovación en el sector hotelero: estado del conocimiento. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(85). <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058864008/29058864008.pdf>
- Palafox, M. O.; Ochoa, S.; Hernández, J.; & Armando, C. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *San Gregorio*, (35), 198-207
- Perelló, J. (2005). *Introducción a la investigación de mercados turísticos*. La Habana
- Pupo, L. A. (2009). *Diagnóstico de la cultura organizacional en el hotel Brisas "Guardalavaca"* [Tesis de licenciatura en Turismo, Universidad de Holguín, Cuba] <https://repositorio.uho.edu.cu/jspui/handle/uho/4777>
- Rivero, M. (2021). Más sobre medición y evaluación en Comunicación y Relaciones Públicas: los estudios más complejos (pdf)
- Rivero, M. (2017). Principios de la Comunicación Integral en organizaciones (pdf)
- Schein, E. H (2005). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Editorial Félix Varela
- Trelles, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones* [Tesis doctoral, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba]
- Valdés, Y.; Vázquez, Y.; & Dao Quang, T. (2020). Diagnóstico de la comunicación interna en el Hotel Comodoro. *Alfa*, 3(1), pp.51–65. <https://doi.org/10.33262/ap.v3i1.39>
- Varona Silva, F. J. (2007). Metodología para el estudio de la comunicación organizacional interna en hoteles de la marca *Club Amigo*. Ponencia al XVI Fórum Nacional de Ciencia y Técnica del Grupo Cubanacán S.A., La Habana