

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN**



**Sistema de comunicación para el Hotel “Club Amigo”
Costasur**

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN**

Autor: Lic. Yordanis de la Caridad Fernández Alonso

Tutor: Dr. C. Alejandro Carbonell Duménigo

Sancti Spíritus, 2021



“...hay que apostar hoy por destinos inteligentes, donde la conectividad posee un peso trascendental. El de la sostenibilidad es otro desafío.”

RESUMEN

En la presente investigación se diseña un sistema de comunicación para el Hotel “Club Amigo” Costasur, como contribución a la elevación del nivel de *engagement* de los clientes. El mismo se propone como solución al principal problema detectado en el diagnóstico realizado, donde se aplican técnicas como el gráfico de Pareto y el diagrama de Ishikawa para ponderar las principales debilidades e identificar las causas de la principal, relacionada con la carencia de estrategia de comunicación. El sistema de comunicación que se propone como innovación para dar solución a este problema es validado por consulta a expertos e incluye el diagnóstico de comunicación, la estrategia de comunicación, el Manual de Comunicación y el Manual de Identidad. Se proponen también los indicadores para evaluar la incidencia de la implementación del sistema de comunicación en el *engagement* de los clientes. Se arriba, además, a conclusiones sobre la investigación realizada y a recomendaciones para darle continuidad a la misma.

ABSTRACT

In this research, a communication system is designed for the Hotel "Club Amigo" Costasur, as a contribution to raising the level of customer engagement. It is proposed as a solution to the main problem detected in the diagnosis made, where techniques such as the Pareto chart and the Ishikawa diagram are applied to weigh the main weaknesses and identify the causes of the main one, related to the lack of a communication strategy. The communication system that is proposed as an innovation to solve this problem is validated by consulting experts and includes the communication diagnosis, the communication strategy, the Communication Manual and the Identity Manual. Indicators are also proposed to evaluate the impact of the implementation of the communication system on customer engagement. It also arrives at conclusions about the research carried out and recommendations to give continuity to it.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1 Introducción.....	6
1.2 La comunicación organizacional en las organizaciones.....	6
1.2.1 La comunicación interna.....	9
1.2.2 La comunicación externa.....	11
1.3 La comunicación organizacional mediante las TICs en el sector turístico	12
1.4 La gestión de la comunicación organizacional en el sector turístico....	15
1.5 El <i>engagement</i> como objetivo meta de las entidades turísticas.....	19
1.6 Particularidades de las cadenas hoteleras.....	21
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LAS PRINCIPALES DEBILIDADES DEL HOTEL “CLUB AMIGO” COSTASUR.....	26
2.1 Introducción.....	26
2.2 Caracterización del Hotel “Club Amigo” Costasur.....	26
2.3 Diagnóstico de las principales debilidades del Hotel “Club Amigo” Costasur.....	35
2.4 Identificación de las innovaciones para dar solución a la principal	

debilidad detectada.....	39
CAPÍTULO III. PROPUESTA DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN.....	44
3.1 Introducción.....	44
3.2 Propuesta del sistema de comunicación para el Hotel “Club Amigo” Costasur.....	44
3.2.1 Procedimiento para el diagnóstico de la comunicación organizacional.....	46
3.2.2 Procedimiento para elaborar la Estrategia de Comunicación...	51
3.2.3 Componentes del Manual de Comunicación Organizacional....	52
3.2.4 Componentes del Manual de Identidad Corporativa.....	60
3.3 Validación de la propuesta del sistema de comunicación con expertos	64
3.4 Propuesta de indicadores para evaluar la incidencia de la implementación del sistema de comunicación en el <i>engagement</i> de los clientes	65
CONCLUSIONES GENERALES.....	68
RECOMENDACIONES.....	69
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

En el sector turístico, en los últimos años se han ido produciendo importantes cambios motivados principalmente por los avances tecnológicos, lo que ha contribuido a modificar en cierto modo los patrones de conducta de los individuos, tanto desde el punto de vista de la oferta, como de la demanda.

Estos cambios obligan a que las empresas turísticas se adapten e inviertan cada vez más en recursos tecnológicos, con la finalidad de buscar su diferenciación a través de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), lo que a la larga, debería traducirse en un buen posicionamiento de la empresa en el mercado competitivo actual, alcanzando de este modo una situación de liderazgo.

El turismo forma parte de los principales sectores estratégicos para el desarrollo de la economía en Cuba. En las bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030 se hace referencia, en el Eje Estratégico de “transformación productiva e inserción internacional” y específicamente en el objetivo 8, a la necesidad de fortalecer la competitividad, diversificación y sostenibilidad del sector del turismo con el propósito de incrementar los ingresos por exportaciones de servicios, su capacidad de crear fuentes de empleo, promover la cultura nacional y local e incrementar su encadenamiento con los mercados internos y producciones nacionales.

De igual forma, en los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 se dedica el Capítulo IX a la política para el turismo, donde se relacionan los lineamientos del 209 al 216. Dentro de estos, el lineamiento 211 orienta perfeccionar las formas de comercialización, utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y la comunicación, y potenciando la comunicación promocional.

En la actualidad, según García y Martínez (2017), “las empresas hoteleras (y turísticas en general) se han visto obligadas a desarrollar medidas y estrategias, con el objetivo de ser competitivas en un mercado en el que se difuminan las fronteras”. Así, la mayor parte del mercado del turismo a nivel mundial es manejado por empresas transnacionales, entre ellas, las cadenas hoteleras. Los establecimientos hoteleros integrados en cadenas tienen una favorable posición competitiva frente a

los independientes, obtienen mayores cuotas de mercado, consiguen un mayor retorno de la inversión y más potencial de crecimiento futuro. La complejidad en la gestión de los establecimientos aumenta la probabilidad de que sean gestionados por cadenas hoteleras. Las cadenas poseen recursos y han desarrollado capacidades que permiten llevar a cabo la gestión en mejores condiciones (Rivas, 2017).

En la actualidad la comunicación organizacional ha pasado de un modelo piramidal al modelo en red. El modelo de comunicación en red tiene como finalidad crear vínculos con todos los actores que están relacionados de manera descentralizada. Sin embargo, deben existir unos nodos que son los entes actores de la dinámica de la organización. Es así como a partir de este nuevo contexto, la función de la comunicación se convierte en la posibilitadora de las relaciones y de las diferentes visiones compartidas en una organización, logrando que la comunicación organizacional evolucione como una herramienta bidireccional que integra interna y externamente a las organizaciones.

Hoy en día, resulta clave para las marcas del sector turístico la generación de experiencias online entendidas como un conjunto de sentimientos, vivencias y valores asociados a la marca y comunicados a través del entorno digital, y así reforzar la lealtad y la confianza de los públicos de interés. Por ello, las cadenas hoteleras han trasladado gran parte de sus esfuerzos en comunicación y marketing al entorno online para acercar la experiencia turística a públicos que cada día más llegan a ellas a través del entorno digital.

Se hace evidente el desarrollo de modelos que integren la comunicación, tanto interna como externa, de las organizaciones y que se apropien de herramientas del trabajo colaborativo en redes para poder dinamizar la gestión y llegar de forma más efectiva a los mercados metas.

El Grupo Hotelero Cubanacán fue constituido el 5 de agosto de 1987, como Corporación de Turismo y Comercio Internacional, con el propósito de promover, comercializar y operar instalaciones hoteleras de diversas modalidades y categorías en Cuba o en el extranjero. Ha consolidado su diseño empresarial, fortaleciendo su estructura con más de 70 hoteles y 15 mil habitaciones, en la que se incluyen

asociaciones con prestigiosas cadenas hoteleras internacionales en hoteles en administración o mixtos. Además de sus hoteles de ciudad, ha afianzado las marcas comerciales, de Sol y Playa: Brisas y Club Amigo, y comienza a potenciar la marca Horizontes, con hoteles ubicados en entornos de Naturaleza, así como los Hoteles Encanto para el turismo de ciudad. A esta cadena hotelera pertenece el Hotel "Club Amigo" Costasur.

La **situación problemática** del Hotel "Club Amigo" Costasur puede resumirse como:

- No existe coordinación para la comunicación promocional entre las áreas del hotel.
- Insuficiente autonomía de la instalación para desarrollar acciones promocionales propias.
- La imagen que se posee por parte de los clientes no refleja la auténtica dimensión y potencia del hotel.
- Insuficiente uso de medios informáticos para la gestión de la comunicación organizacional.
- Bajos niveles de *engagement* por parte de los clientes.
- Existen problemas con la atención y seguimiento de las inconformidades presentadas por los clientes.
- Insuficiente preparación del personal con relación a la comunicación organizacional.
- Existe desconocimiento de los trabajadores sobre las funciones y documentos que rigen la comunicación organizacional.

A partir de la situación problemática anterior se identifica el **problema científico** siguiente: ¿Cómo contribuir a mejorar el *engagement* de los clientes en el Hotel "Club Amigo" Costasur?

El **objeto de estudio teórico** de la investigación se centra en la gestión de la comunicación organizacional y el **objeto de estudio práctico** lo constituye la gestión de la comunicación organizacional en el Hotel "Club Amigo" Costasur.

Para contribuir a resolver el problema científico plantearon las **preguntas de investigación** siguientes:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos que sustentan la gestión de la comunicación organizacional y el *engagement* de los clientes en hoteles?

2. ¿Cuál es el principal problema que enfrenta el Hotel “Club Amigo” Costasur para poder contribuir a mejorar el engagement de los clientes?
3. ¿Qué componentes debe contener un sistema de comunicación para el Hotel “Club Amigo” Costasur?
4. ¿Cuáles indicadores se deben considerar para evaluar la incidencia de la implementación del sistema de comunicación en el engagement de los clientes?

El **objetivo general** de la investigación consiste en: diseñar un sistema de comunicación para el Hotel “Club Amigo” Costasur, como contribución a la elevación del nivel de *engagement* de los clientes.

Para dar cumplimiento al objetivo general planteado se propusieron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Realizar un análisis de la literatura especializada, abarcando los aspectos teóricos y las experiencias prácticas existentes, relacionado con la gestión de la comunicación organizacional y el *engagement* de los clientes; identificando, además, las particularidades de las cadenas hoteleras.
2. Realizar un diagnóstico del Hotel “Club Amigo” Costasur para identificar su principal problema.
3. Proponer un sistema de comunicación, con sus correspondientes procedimientos específicos, para el Hotel “Club Amigo” Costasur.
4. Validar mediante consulta a expertos la propuesta del sistema de comunicación en el Hotel “Club Amigo” Costasur.

En el transcurso de la investigación se utilizan diversidad de métodos teóricos y empíricos integrados a las diferentes etapas de trabajo.

Los **métodos teóricos** estarán relacionados con el análisis y síntesis de información obtenida en la literatura y en la consulta a expertos; el histórico-lógico para estudiar antecedentes, causas, condiciones históricas en que surgió el problema y lo que se repite en el proceso de desarrollo del objeto; la inducción para llegar de lo particular a lo general, de los hechos a las causas; deducción para comparar las características del objeto estudiado con definiciones válidas y el sistémico-estructural para abordar las características y el carácter sistémico de la gestión de la comunicación organizacional.

En cuanto a los **métodos empíricos** se utilizarán el análisis de documentos escritos, para transformar la información de la forma primaria a la necesaria para la investigación, encuestas, métodos de expertos y métodos estadísticos para el análisis de la información.

El **valor teórico** principal de la investigación se asociará al desarrollo, sobre bases científicas, de un sistema de comunicación para el Hotel “Club Amigo” Costasur, con sus correspondientes procedimientos específicos, como contribución a la elevación del nivel de *engagement* de los clientes.

El **valor metodológico** de la investigación se manifiesta en contar con un procedimiento general que integre coherentemente conceptos de diferentes orígenes y áreas del saber, y que guíe como mejorar la gestión de la comunicación organizacional en hoteles.

El **valor práctico** se relacionará con la capacitación y participación del personal del hotel en el diseño del sistema de comunicación para el Hotel “Club Amigo” Costasur, dando respuesta además a las líneas generales de desarrollo del sector turístico.

El **valor social** de la investigación radica en la contribución a la mejora de la gestión de la comunicación organizacional en el hotel y el beneficio en relación con el nivel de *engagement* de los clientes. La capacitación que recibe el personal y el cuerpo de directivos de la instalación incide de forma positiva en la motivación de éstos y los prepara para un mejor desempeño en este sentido.

Para su presentación, la Tesis se estructurará en: introducción, tres capítulos, un cuerpo de conclusiones que resaltan los principales resultados obtenidos en la investigación, las recomendaciones relacionadas con aquellos aspectos que el autor considera deben dar continuidad científica a la investigación, la bibliografía consultada y un grupo de anexos de necesaria inclusión para fundamentar, destacar y facilitar la comprensión de la investigación. En el primer capítulo se mostrarán los principales resultados de la construcción del marco teórico-referencial de la investigación, permitiendo valorar el estado del arte y de la práctica sobre las temáticas de investigación; en el segundo se muestra el diagnóstico realizado para identificar su principal problema, y en el tercer capítulo, se desarrolla la propuesta del sistema de comunicación para el Hotel “Club Amigo” Costasur.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.3 Introducción

El objetivo del presente capítulo es destacar aquellos elementos conceptuales que deben servir de referencia teórica para la gestión integral de la comunicación organizacional en cadenas hoteleras con vistas a mejorar los niveles de *engagement* de los clientes. La revisión y análisis del “estado del arte y de la práctica”, sobre las posiciones conceptuales realizada en la investigación, siguió la estrategia que se sintetiza en la Figura 1.1.

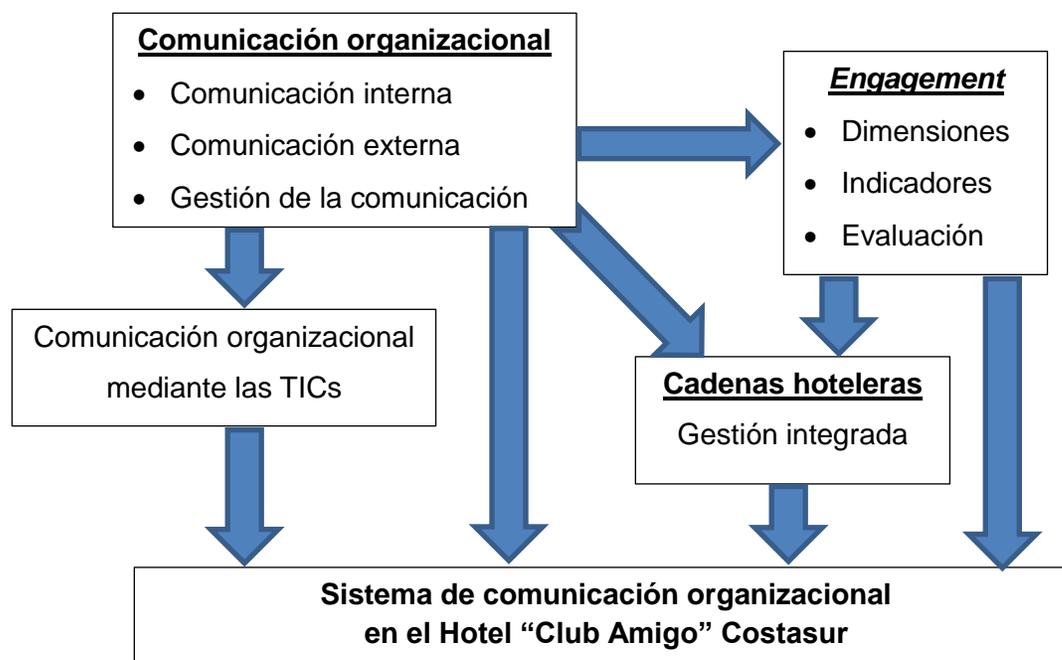


Figura 1.1: Hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación.

Fuente: elaboración propia

1.1 La comunicación organizacional en las organizaciones

Según Montoya (2018) la comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido sus objetivos.

La comunicación organizacional es indispensable en las empresas, organizaciones, públicas, privadas y sociales, entre otras con la finalidad que sean más competitivas y mejoren su productividad, su relevancia radica como un componente estratégico en el desarrollo de un determinado territorio, la cual le permite a las personas fomentar espacios comunicacionales: interactuar, proponer nuevas ideas y proyectos que les condesienda obtener mayores beneficios a la organización (Polo et. al. 2021).

La comunicación es una actividad propia de las personas que integran las empresas y la sociedad en general, por lo que un sistema de comunicación organizacional implica una interacción constante entre los trabajadores, la dirección y el entorno, que propicia un intercambio de ideas, ya que sin información no se puede dirigir, pero para dirigir, no hace falta “cualquier información o mucha información”, sino la que verdaderamente resulte útil para tomar decisiones que conduzca a una gestión eficiente.

No es posible separar los procesos comunicativos de los organizacionales y las incoherencias en cuanto a concepción de uno y otro ponen en peligro el resultado de la organización. “No hay en la empresa ninguna otra actividad que sea transversal, como la comunicación. Ni ningún proceso que no esté atravesado por ella. Sólo la comunicación es, al mismo tiempo, estratégica, conductora de la acción, instrumental y generadora de valores...” (Costa, 2001).

Se debe asumir la comunicación desde una perspectiva estratégica y no instrumental y propiciar acciones comunicativas centradas en la participación de los implicados.

Operativamente se diferencian los sistemas de comunicación que se establecen en una organización en internos y externos, pero no se debe perder de vista que en realidad no hay separación entre ambos, y que lo que el público piense de una empresa se condiciona por la opinión que de la misma tengan sus trabajadores, al ser éstos el principal transmisor de la cultura empresarial.

El sistema de información debe responder a la búsqueda de nuevos conocimiento y necesidades de los ciudadanos que les permitan basar sus práctica cotidianas con las estrategias comunicacionales que les consienta encontrar un cambio organizacional (Porez, Trelles y Gonzales, 2018).

Una adecuada gestión de los procesos comunicativos de la organización contribuiría entonces a una conducción y planificación de procesos funcionales de la organización con fluidez y eficiencia, mayor organización de la empresa, adecuada asignación de recursos, animación y activación de públicos. Supone establecer normas de conducta y actuación de todos y cada uno de los estamentos de la organización, en un mismo sentido, a una sola voz. Desde el gerente hasta la recepcionista, el cocinero y el ama de llaves del hotel; desde el departamento de ventas hasta el laboratorista y el simple empleado de la fábrica.

Se evidencia la necesidad de una buena comunicación y poner énfasis en determinar qué elementos de la gestión empresarial son fundamentales para elevar los niveles de productividad y competitividad (Vernaza y Chamorro, 2020).

Según Wichels (2016), los hoteles, las organizaciones de gestión de destinos y demás empresas turísticas, públicas o privadas, utilizan varios procesos y herramientas para comunicarse, formal e informalmente, con sus grupos de interés. El concepto de la comunicación turística no se reduce a la promoción de un hotel o destino, sino que engloba también los procesos de motivación de un turista y los intercambios culturales entre visitante y anfitrión, y las narrativas turísticas a través de las cuales se construyen las identidades de las gentes, lugares y marcas. Además, la comunicación turística está presente en las historias y fragmentos del viaje contados por el turista en el regreso a su lugar de destino y en las valoraciones que escribe en internet después del consumo.

El proceso de comunicación ha cambiado, siendo actualmente las redes sociales, los sitios web y las aplicaciones en celulares los principales medios por el que los usuarios prefieren interaccionar y comunicarse con las entidades turísticas.

La tendencia del marketing actual es dirigirse a un gran universo de posibles clientes, pero con la posibilidad de hacerlo de manera segmentada, intentando llegar individualmente a los mismos. Lo que se deduce de todas las respuestas es que el futuro de la comercialización y comunicación hotelera en todas sus variantes pasa por las redes sociales, hasta el punto que, en el corto/medio plazo, la mayor parte de todo el proceso por el que transcurre el negocio hotelero será, fundamentalmente, a través de estas plataformas. De este modo, el futuro apunta a un predominio de las

redes sociales para la promoción, el análisis y la mejora del sector hotelero tal como se apunta en los estudios de Ristova y Dimitrov (2019) y Martins et al. (2018).

1.1.1 La comunicación interna

En los últimos años se han multiplicado los objetivos y responsabilidades atribuidos a la comunicación interna, y se ha reconocido su papel en el funcionamiento de las organizaciones.

La comunicación interna debe ser gestionada intencionalmente, es decir que se produzca con una previa planificación. Para ello deberá tener objetivos y resultados claros y concretos. La comunicación interna debe ser una herramienta sistémica organizativa que permitirá ser más eficientes y efectivos.

El liderazgo de los directivos de la organización debe estar orientado por basamento filosófico, por una misión coherente entre lo que se predica y lo que se ejecuta, que no haya discordancias de criterios, pues las acciones dicen tanto como las palabras. Las comunicaciones deben estar enmarcadas dentro de los parámetros de la responsabilidad.

Las relaciones internas y la confianza en ellas tienen una influencia positiva en los resultados de innovación y, junto a las relaciones externas, se ven amplificadas por el avance de la tecnología de la información, que promueve el aumento de la confianza en el rendimiento de las nuevas ideas (Cabrilo et al., 2020).

Se deben asumir criterios serios y objetivos en el momento de exponer una idea, dar unas instrucciones, solicitar determinada acción o simplemente informar, dado que el efecto intrínseco y complejo de la comunicación se pierda o desvirtúa cuando es contemporánea. Los otros elementos contrarios a su impecabilidad como son los rumores y las conjeturas, ganan terreno rápidamente, conllevando a la proliferación de la incertidumbre y la desconfianza.

Para Segredo et al. (2017) la comunicación en sí misma constituye una dimensión del clima organizacional y se operacionaliza a través de cuatro categorías: estímulo al desarrollo organizacional, aporte a la cultura organizacional, proceso de realimentación y estilos de comunicación.

El personal de una organización debe estar bien informado de los planes de la entidad, las metas y proyecciones, tanto de las características del producto como de

los beneficios para los consumidores o usuarios potenciales. Sin información compartida no se puede plantear ninguna política de crecimiento o diferenciación empresarial moderna.

Por todo ello, la comunicación interna fomenta la cohesión, el compromiso, la satisfacción y el sentimiento de pertenencia y fidelización de los empleados (Becker, 2020; Eaglebarger, 2017; Men y Yue, 2019; Raj, 2020; Tiwari y Lenka, 2019) lo que incide en la productividad y el desempeño (Mainardes et al., 2019). Además, mantiene el aprendizaje organizacional y la participación, de manera que sustenta una cultura corporativa que fomenta la creatividad y la innovación.

En el ámbito de los destinos turísticos, la comunicación interna debería estar enfocada en promover la colaboración de la comunidad receptora, mejorar el sentido de pertenencia, consolidar la identidad e incluso capacitar a los ciudadanos en aspectos como atención y recepción del turista.

La efectividad de los procesos hoteleros, así como su calidad, dependen en gran medida de la comunicación: de la participación de los trabajadores en las acciones y toma de decisiones de la empresa, de la salud de la comunicación informal, de las habilidades de comunicación de los directivos, de la información que fluye.

Para que una organización, en este caso el hotel de una buena imagen y refleje esa calidez y confort, el personal que labora debe también sentirse en sintonía. Es por ende que el clima laboral está vinculado con la productividad de cada empresa, y mientras no exista una comunicación favorable internamente, al exterior tampoco lo existirá.

Las estrategias de comunicación se fundamentan en las capacidades del personal y de su sensación de bienestar dentro del ambiente de trabajo. La atención a los clientes y la promoción de los servicios que se ofrecen están condicionadas por la preparación de los empleados y la dinámica que se desarrolle dentro de los ambientes laborales. Por lo tanto, el uso de herramientas para agilizar la comunicación y hacerla más eficiente dependerá de la formación de los trabajadores y su disposición a las mejores formas de relacionarse (Zavala y Estrada, 2016; Aburrá, 2017).

1.1.2 La comunicación externa

Para King (2017), la comunicación externa son todas las actividades realizadas por la organización, cuyo propósito es mantener relaciones con el exterior, en la actualidad a este tipo de comunicación se le conoce como relaciones públicas.

En la comunicación externa se habla de un conjunto de mensajes emitidos por una organización hacia los diferentes públicos externos: (accionistas, proveedores, distribuidores, clientes, medios de comunicación, autoridades, etc.) los cuales deben estar encaminados en promover una imagen favorable de la organización, y de sus productos y servicios (Fernández, 2005).

El público externo son todos aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo de la organización y que lo afectan y/o son afectados por él (Trelles, 2001).

Muriel y Rota (2009) establecen una clasificación de públicos externos según el nivel de relación que poseen con la organización: en generales y específicos. Los públicos externos generales se manifiestan frente a la organización entrando en contacto con ella a través de lo que se conoce como el fenómeno de la "opinión pública" y a través de los propios públicos específicos, particularmente de los medios de comunicación colectiva. Son constituidos por la comunidad nacional e internacional. Los públicos externos específicos se relacionan directamente con la organización y son clasificados de acuerdo con el motivo de su relación en clientes. Pueden ser aquellos con los cuales la organización comercializa en forma de intermediarios, mayoristas o minoristas, proveedores, localidad, otras instituciones (Trelles, 2001).

Otro concepto interesante dentro de público externo son los *stakeholders*. Cuando se hace referencia a los *stakeholders*, se habla de aquellos individuos o grupos de individuos que pueden afectar o ser afectados por las acciones, decisiones, normas, prácticas o metas de una organización. Esta clasificación contemporánea alude a todo público estratégico de interés, priorizado por alguna acción que estos realicen donde la empresa sea sujeto afectado. Podrían ser grupos financieros, instituciones públicas y ministerios, acciones populares de interés general o interno (sindicatos) y partidos. Otros públicos externos específicos son los líderes de opinión, que se identifican como personas con amplia influencia sobre los miembros de un grupo y

los distribuidores que son individuos que distribuyen los productos o servicios de la institución. Por lo que la gestión de comunicación es un proceso integrativo necesario y efectivo para el desarrollo organizacional.

Las empresas contemporáneas le confieren un lugar primordial a la comunicación externa, es decir, la que se da entre la organización y sus públicos externos. Es a través de ella, que la organización entra en contacto con su medio ambiente. Es precisamente de este medio ambiente de donde la organización obtiene los insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones. Mediante la comunicación externa el sistema organizacional transforma los insumos de información en productos de naturaleza comunicativa y los devuelve al medio ambiente para lograr la coordinación de los objetivos de la organización con los de sus públicos externos (Muriel y Rota en Trelles, 2001). Esta actividad está orientada para interactuar con el público externo, para establecer una retroalimentación entre éste y la organización. Se efectúa a partir de la comunicación comercial externa promocional de marketing, que es vista como el conjunto de herramientas del mix de comunicación de marketing.

La comunicación externa es definida desde la comunicación organizacional; aunque algunos autores, con diferentes abordajes o formas de entenderla, apuestan por la integración de todas las estructuras y especialistas de comunicación para la definición de una imagen y realización corporativa total y no fraccionada (Hernández, 2017).

La comunicación externa en el turismo está encaminada al posicionamiento de una oferta atractiva que persuada a los turistas con el ofrecimiento de la vivencia de experiencias únicas que satisfacen sus necesidades.

1.2 La comunicación organizacional mediante las TICs en el sector turístico

Los nuevos escenarios de interacción social están caracterizados por la presencia de la inteligencia artificial, robótica aplicada, operatividad con *big data* y algoritmos en el campo digital para vincular inseparablemente las nuevas humanidades digitales a la tecnociencia en sus aspectos macro y nano, especialmente en la perspectiva de la generación del “*Internet Of Things*” y de los ordenadores cuánticos relacionados a las diferentes formas de comunicación (Jaraba, 2019).

Como las ciudades inteligentes, los destinos inteligentes se han convertido en una referencia de indudable actualidad. Este enfoque ha irrumpido con fuerza en la gestión urbana y, desde este ámbito, se ha trasladado a la gestión turística. Se trata de un enfoque interesante, puesto que integra visión estratégica, adaptación tecnológica, sostenibilidad e innovación, aspectos esenciales de la “nueva economía turística” (Ivars, Solsona y Giner, 2016).

Es recurrente el uso del término *e-tourism* o bien turismo 2.0 para referirse a una realidad desbordante a todos los niveles sociales y, en especial, en lo que se refiere al ámbito del marketing y la comunicación del turismo.

El impacto de Internet se ha ampliado todavía más con el incremento del uso de los dispositivos móviles (teléfonos inteligentes y tabletas, fundamentalmente), que, a su vez, han propiciado el uso de redes sociales de diverso tipo (Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, etc.), con un enorme impacto en la actividad turística. Desde el punto de vista de la demanda, el viajero está más informado, accede al conocimiento en cualquier momento y lo comparte a través de las redes sociales. Aunque este comportamiento es variable según perfiles y segmentos de demanda, se puede hablar de un turista inteligente en la medida en que dispone de mayor conocimiento, es más exigente, está conectado y comparte los datos (Ivars, Solsona y Giner, 2016). Esta evolución de la demanda confirma tres tendencias fundamentales: la consolidación del concepto SOLOMO (social, local y mobile) (Beltrán, 2014); la mayor capacidad de prescripción de los consumidores, y la importancia de los contenidos generados por los usuarios. Dinámicas que apuntan a la generación de nuevos códigos turísticos a partir del cambio social, y no solo a la transformación tecnológica que supone el turismo 2.0 (Donaire, 2011).

El cambio de tendencia experimentado con la aparición de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación o el hecho de apelar a la conexión emocional de los turistas con los destinos, implica un viaje —nunca mejor dicho— que supone constatar la evolución de un modelo de comunicación turística que se desplaza de la información a la persuasión y de la promoción a la emoción (San Eugenio, 2012).

Lo que ahora se intenta, con la complicidad del lenguaje publicitario, es situar a los públicos en el centro de la estrategia de comunicación, para satisfacer, de este modo, la necesidad de escuchar una historia, de vivir una experiencia, de conquistar un territorio. En efecto, la incorporación de estándares propios de la Web 2.0 o del *branding* de destinos turísticos, ha provocado un importante vuelco en la estrategia, los procesos y los canales que la comunicación del turismo utilizaba desde hace relativamente poco tiempo.

En el sector turístico las redes sociales han tenido un gran impacto en la forma en que las personas buscan y comparten información, e incluso toman decisiones sobre su destino. Además, las características del sector turístico hacen que su impacto a través de las redes sociales sea especialmente importante: como sector de servicios, vende productos intangibles que son característicamente inseparables, perecederos y heterogéneos, haciendo del proceso de comunicación un elemento vital de la oferta (Chen y Wu, 2019).

Los blogs, las redes sociales, los sistemas de recomendación, la integración de contenido, el audio y el video contribuyen al proceso de anticipación, experiencia y recreación de un viaje turístico (Caro et al., 2015). Las organizaciones pueden usar estos canales en línea para mejorar las experiencias de los usuarios, lo que en última instancia conduce al logro de la lealtad del cliente a largo plazo (Lemon y Verhoef, 2016; Leva y Ziliani, 2018).

Los consumidores ahora ven las redes sociales como una fuente de información mucho más confiable sobre productos y servicios que los canales de comunicación de marketing patrocinados por corporaciones, que tradicionalmente han servido como medios para promocionar bienes y servicios (Barcelos et al., 2019).

La gestión de las redes sociales es un aspecto cada vez más relevante en el marketing del sector, ya que gran parte de las experiencias sobre la calidad, precio y tipo de servicios que se ofrecen se informan mediante internet. Por ello, resulta fundamental la organización de los contenidos en la página web de la empresa, así como su promoción en diferentes plataformas.

En síntesis, se destacan cuatro maneras en las que las redes sociales han transformado al sector turístico, y, por lo tanto, al hotelero (León, 2017):

1. Internet es la mejor guía de los turistas. De acuerdo con datos de TripAdvisor, el 77% de los viajeros revisan los comentarios que han dejado los usuarios sobre los hoteles en los que se hospedaron.
2. El viajero es el mayor influenciador. Las redes sociales posibilitan que los consumidores obtengan información de primera mano e inmediata sobre la calidad y los precios de los hoteles.
3. Cada vez es más importante compartir las experiencias turísticas. El tema de los viajes es el más postado en Facebook. Asimismo, el uso de *hashtags* y *check-in* son elementos que influyen en la perspectiva de los consumidores sobre los servicios hoteleros.
4. Las redes sociales son las mejores herramientas de marketing para el turismo debido a su alto número de usuarios y su uso para la planeación de sus viajes.

Si bien en el nivel operativo y/o logístico del turismo la incidencia de Internet ha posibilitado viajar desde el propio hogar e inclusive autogestionarse las reservas de alojamiento, transporte, manutención y oferta complementaria, entre otras, en lo que atañe a los niveles de comunicación y *branding*, al día de hoy parece que todavía existen caminos por recorrer, sobre todo en el sentido de explotar las capacidades comunicativas del entorno digital, no tanto en los niveles de usabilidad como en los niveles vinculados a la comunicación y al tratamiento de la imagen de marca de los destinos a modo de eje de comunicación que propicie el *engagement* del cliente.

1.3 La gestión de la comunicación organizacional en el sector turístico

Si se considera un enfoque sistémico para el análisis y administración organizacional, este debe ser el punto de partida de un modelo de gestión de sus acciones comunicativas. La comunicación debe ser tratada como parte de la estrategia de la empresa, formar parte de los análisis desde su inicio y debe ser concebida como un componente del sistema.

Si la comunicación de los individuos se transforma, también la comunicación de las organizaciones se modifica. No se trata, como se hacía hasta ahora, de gestionar para los públicos, sino de gestionar la comunicación tal y como los públicos se

comunican. Lo importante ya no es comunicar pensando en el público, sino siendo público (Túñez, Costa y Míguez, 2018).

Gestionar la comunicación implica conocer el público objetivo, posicionarse en él, definir objetivos, estrategias y acciones en correspondencia con las características de los mismos. La gestión de la comunicación reclama conocimientos técnicos y una visión estratégica.

Porque implica no solo la planificación y organización de las acciones comunicativas, sino también, dirigir las y controlarlas, teniendo en cuenta las cuatro funciones fundamentales de la administración organizacional.

Se habla de la comunicación en términos de proceso ya que es planificada, dirigida y controlada. Planificada, porque desde antes que se inicie la transmisión de palabras o signos del mensaje ya ha ocurrido un proceso previo de concepción, maduración, codificación y articulación de las necesidades propias de cada canal, como también se ha previsto el efecto que se desea lograr en los que recibirán el mensaje, el público que se considera destinatario principal y las consecuencias previsibles que pudieran desprenderse de su asimilación.

Tiene también la característica de ser dirigida porque el proceso comunicativo no es espontáneo, no transcurre por generación propia, sino que se organiza en todas las etapas de su estructura, se procede con la regulación de los componentes que la integran y se puede precisar, en cada momento del proceso, hacia donde van las líneas directrices que lo encaminan. Finalmente resulta también controlado ya que en cada instante se pueden medir sus efectos y sobre esta base se procesa a remodelar el sistema para conseguir mejores efectos o, al menos, mantenerlos en igual nivel de rendimiento si es que se sienten satisfechos con los resultados.

Las estrategias de comunicación son las herramientas que ayudan a coordinar recursos para la promoción de productos enmarcados a los avances tecnológicos, las empresas hoteleras tienen la oportunidad de crear su marca y fortalecerla, mediante una adecuada planificación de estrategias de comunicación en los medios digitales correctos, dirigidos al público objetivo y que les permita ganar espacios importantes en la mente del consumidor.

En este sentido, debe tomarse como punto de referencia los postulados de Trelles, Mariño y Espinosa (2005) para el diseño del sistema. Este basa su actividad en un proceso que debe contemplar las direcciones de trabajo siguientes:

- *Diagnóstico o Evaluación:* necesariamente para poder gestionar es imprescindible contar con datos que avalen un recorrido de comportamiento del sistema en un periodo determinado. De esta manera se podrán analizar la tendencia y periodicidad de fenómenos institucionales y así trazar cursos de acción que permitan eliminar ciertas características de los mismos, reforzarlas y/o cambiarlas hacia itinerarios que tributen al cumplimiento de los objetivos de la organización.
- *Establecimiento de políticas y normativas:* posterior a la investigación de campo realizada este es un paso decisivo en la etapa de implementación ya que sobre él se soporta el Sistema de Gestión de Comunicación. Para lograr la coordinación en la interacción es necesario establecer políticas que establezcan los modos en que se van a materializar tales interacciones. Dichas políticas se desglosan de las estrategias matrices de la institución y contienen los medios y canales que deben utilizarse, el equilibrio de los tipos de mensajes o de flujos, el fortalecimiento y respeto de los espacios para la retroalimentación y la participación.
- *Planificación:* consiste básicamente en la racionalización de las acciones de comunicación para lograr alcanzar los propósitos para los que fue creado un sistema de comunicación dentro de la institución. Así la planificación tributa escalonadamente al sistema de comunicación y este a su vez al sistema organizacional en su conjunto.
- *Asesoría:* la asesoría de la dirección de comunicación se circunscribe a ofrecer respaldo y orientación a todas las áreas en materia de acciones comunicativas. Esta labor es quizás una de las más importantes posterior a la implementación del sistema de comunicación, por su apoyo al cumplimiento de los objetivos de la institución.
- *Capacitación:* constituye una necesidad en la entidad crear programas de entrenamiento en comunicación para las personas que lo necesitan en el cumplimiento de sus funciones. Deben prepararse constantemente para desempeñar sus funciones alineadas a las políticas y objetivos de comunicación,

pero con la suficiente flexibilidad como para adaptarlos a las cambiantes condiciones del entorno.

El sistema de comunicación empresarial, se encamina tanto a públicos internos, integrado por todos los trabajadores de las empresas, como a los públicos externos, conformados por el pueblo, los clientes, suministradores, competidores y por el resto de las instituciones gubernamentales o no gubernamentales que de una forma u otra se relacionan con la empresa; por lo que es indispensable el establecimiento de un sistema de comunicación para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la empresa con la realidad del entorno.

La comunicación integrada de marketing se define como un proceso estratégico de negocios utilizado para planificar, desarrollar, ejecutar y evaluar programas de comunicación de marcas coordinados, medibles, persuasivos a lo largo del tiempo con consumidores, clientes, posibles clientes, empleados, socios y otros públicos objetivo externos e internos relevantes (Shultz y Shultz, 1998 en Hernández, 2017).

Para Hernández (2017) y Delgado (2017), la estrategia de comunicación integrada de marketing, fija el rumbo de la marca o servicio en materia de comunicaciones, define la posición del producto, su personalidad, su razón competitiva de ser y, sobre todo, qué beneficio obtendrá el consumidor del producto o servicio.

Delgado (2017) la define como: la planeación, coordinación, integración y evaluación de diversas herramientas y formas de comunicación, tales como: publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo y *cybermarketing*, entre otras; que tienen como característica mensajes consistentes, cuya difusión posibilita un posicionamiento uniforme de la entidad en sus clientes o demás públicos y el logro de los objetivos asignados.

Así pues, el establecimiento de una estrategia de CIM reclama la coordinación desde los productos claves y los mensajes corporativos de la compañía al posicionamiento, la imagen y la identidad. Se trata de que las actividades de relaciones públicas difundan tanto lo que transmiten las campañas de marketing directo como la publicidad; y como resultado se debe alcanzar un mensaje unificado que, a través de distintos medios, acciones y estrategias, imprima un sentido coherente a la percepción del consumidor.

Las implicaciones de Internet en la estrategia de marketing de las organizaciones turísticas que hacen uso de este medio son múltiples, y afectan a los cuatro instrumentos básicos del marketing-mix como son el producto, el precio, la distribución y la comunicación, de manera que el diseño de los programas de marketing adaptados a este entorno debe tener en cuenta, no tan sólo las variables no controlables del sistema comercial que influyen de forma específica en las actividades de marketing (mercado, competencia, distribuidores, etc), sino también las herramientas de marketing con carácter controlable.

Por una parte, el elevado grado de interactividad del medio permite intensificar las relaciones con el cliente, a través de comunicaciones más directas y adecuadas a las características y comportamientos de cada consumidor. Y por otra, la conectividad que permite su naturaleza abierta y global, proporciona un espacio compartido de alcance mundial para las comunicaciones y los intercambios comerciales.

1.4 El *engagement* como objetivo meta de las entidades turísticas

El *engagement*, o compromiso del consumidor, es considerado uno de los principales atractivos del uso del *social media marketing*, por lo tanto, se estima de interés relacionar estas variables de los tipos de beneficios con aquellas que más se identifican e influyen en el compromiso del consumidor.

En diversas investigaciones se ha mostrado interés por conocer los factores que motivan la participación y el compromiso de los usuarios de las redes sociales. Wang y Fesenmaier (2004) propusieron un modelo basado en las necesidades o beneficios que los usuarios buscan satisfacer en las comunidades virtuales. Según estos autores, la participación y el compromiso están impulsados por cuatro tipos de necesidades o beneficios: funcionales, sociales, psicológicos y hedónicos. En el estudio de Dholakia et al. (2004) identificaron factores más específicos que motivan a los individuos a participar en comunidades virtuales basados en la acción intencional. Sánchez Jiménez, M. A., Fernández Allés, M. T. y Mier-Terán Franco, J. J. (2019) establecen la relación entre los trabajos de estos dos autores como se muestra en la Tabla 1.1.

Tabla 1.1: Beneficios de la participación y el compromiso en las comunidades virtuales de una marca.

Necesidades o beneficios	Factores motivacionales
Funcionales	Información/Utilidad Eficiencia Conveniencia
Sociales	Confianza Comunicación Relación Implicación
Psicológicas	Pertenencia Afilación Identificación
Hedónicas	Entretenimiento Diversión Placer

Fuente: Sánchez, Fernández, y Mier-Terán (2019).

Además de estas cuatro variables, estos autores tienen en cuenta los beneficios monetarios. Esta dimensión se relaciona con descuentos o eventos de la empresa ofrecidos a la comunidad “obtener descuentos o tratos especiales que la mayoría de los consumidores no tienen”, “obtener mejores precios que la mayoría de los consumidores” y “recibir cupones gratis para una estancia en el hotel o de comida por hacerse miembro de la página de Facebook”.

Como califican Al-Msallan y Alhaddad (2016), los beneficios monetarios necesitan ser más investigados para determinar si pueden estimular a los consumidores potenciales a unirse a las páginas de Facebook de los hoteles. En concreto, en su investigación muestran que no influyen en el nivel de compromiso de las comunidades online.

Por otra parte Sánchez, Fernández y Mier-Terán (2019), tienen en cuenta las siguientes variables que afectan al *engagement* o compromiso del consumidor hacia

la marca: la participación del consumidor en las redes sociales, la confianza hacia la marca, el compromiso afectivo y la lealtad hacia la marca.

En el estudio realizado por Al-Msallan y Alhaddad (2016) se mostró una relación positiva entre los beneficios funcionales, sociales, psicológicos y hedónicos con la participación en la comunidad.

Uno de los objetivos del marketing es ganar la confianza de los consumidores en la marca, ya que la confianza es importante durante el proceso de compra. Esta importancia repercute en las actitudes y comportamientos que los consumidores adoptan frente a una marca. Las comunidades online se están convirtiendo en fuentes de información desde que los viajeros tienen más confianza en las opiniones del resto de los miembros que en las organizaciones de marketing.

Johnson y Chang (2006) señalaron que el compromiso afectivo determina el deseo de un consumidor para continuar en una relación en el futuro. Cuando un consumidor se siente activamente comprometido con un producto o servicio, éste desarrolla uniones de comportamiento y emociones con la marca (Guevremont y Grohmann, 2013).

Los beneficios percibidos en las redes sociales influyen en la lealtad hacia la marca. El compromiso del consumidor incluye varios tipos de comportamientos que dan lugar a la lealtad hacia la marca.

1.5 Particularidades de las cadenas hoteleras

Los procesos de integración dentro del sector hotelero cumplen una serie de funciones de especial relevancia no sólo desde el punto de vista de la propia gestión empresarial, introduciendo una mayor racionalización, una mejora en las relaciones con los proveedores y una optimización de los recursos productivos, sino, sobre todo, desde el punto de vista del mercado. En efecto, la integración facilita el acceso de la empresa hotelera al mercado turístico y permite adoptar una posición de fuerza en un mercado dominado por el control que ejercen los Touroperadores en la comercialización de los productos turísticos.

Una cadena hotelera es un conjunto de empresas o de hoteles agrupados, en forma de concentración horizontal, con distintas fórmulas de propiedad y de gestión cuya

finalidad es la de obtener una mayor rentabilidad, una situación de poder, control y prestigio en el mercado nacional e internacional.

Se caracterizan básicamente porque las unidades que las integran han perdido, total o parcialmente, su autonomía de gestión por ser propiedad de un grupo empresarial o tener algún tipo de relación contractual (contrato de alquiler, de gestión o franquicia), mediante la cual el grupo empresarial asume la toma de decisiones.

La mayor parte del mercado del turismo a nivel mundial es manejado por empresas transnacionales, entre ellas, las cadenas hoteleras. Los establecimientos hoteleros integrados en cadenas tienen una favorable posición competitiva frente a los independientes, obtienen mayores cuotas de mercado, consiguen un mayor retorno de la inversión y más potencial de crecimiento futuro. La complejidad en la gestión de los establecimientos aumenta la probabilidad de que sean gestionados por cadenas hoteleras. Las cadenas poseen recursos y han desarrollado capacidades que permiten llevar a cabo la gestión en mejores condiciones (Rivas, 2017).

Entre los retos principales a los que debe hacer frente la industria turística, la *World Tourism Organization* señala que la relación con el cliente está cambiando, dando lugar a un público cada vez más exigente e informado, con un poder antes inimaginable gracias a la tecnología. A esto se suman los desafíos que suponen los nuevos intermediarios turísticos y la economía colaborativa (De la Encarnación, 2016).

El alojamiento turístico al ser uno de los principales ejes para la realización de la actividad turística permite generar impactos positivos al turismo en cualquier territorio, ya que necesita la colaboración de diferentes autores para la prestación de los servicios que se ofertan en el hotel, esta necesidad hace que se puedan conllevar un sin número de actividades para cumplir la satisfacción del cliente mediante un correcto servicio de alojamiento turístico. “La renovación del alojamiento turístico constituye un elemento clave de cualquier estrategia de desarrollo” (Simancas y Hernández, 2015), debido a esto existe en la actualidad una gran oferta de hospedajes capaces de centralizar una gran cantidad de servicios turísticos en sus instalaciones, permitiendo al turista satisfacer sus diferentes necesidades de manera

más rápida y eficiente, garantizando a su vez la misma calidad en todos los productos y servicios brindados.

Cuando los servicios de alojamiento son satisfactorios para el turista o cliente, esto influirá en la difusión de una buena imagen para el sitio, trayendo como resultado el incremento de clientes y de todos los servicios que se oferten en los territorios, de igual manera contribuye en los mercados turísticos fomentando empleo en el territorio y en donde se ejecuta la actividad, eso significa que del éxito del servicio de alojamiento dependerá en buena medida el éxito de todo el destino turístico.

Las nuevas tendencias del turismo han permitido desarrollar diferentes tipos de alojamiento turístico acorde a las modalidades que actualmente se realizan, ya que el dinamismo del sector turístico depende y está relacionado directamente con las necesidades y motivaciones de los turistas, teniendo en cuenta esto, los diferentes tipos de alojamiento deben identificar su segmentación y personalizar su servicio con el fin de cumplir las expectativas de los visitantes.

Es importante mencionar que las tendencias y las modalidades están enfocadas en la personalización de productos y servicios, gracias a la gran cantidad de datos que manejan las empresas acerca de sus clientes hoy en día, las empresas pueden “establecer una relación directa con los clientes lo que ayuda a conocer las preferencias y motivaciones de cada uno de ellos” (Gómez et al., 2014), mediante estos aspectos los centros de alojamiento incorporan servicios turísticos acorde a la tendencia o modalidades de turismo que se realizan en la actualidad alrededor del mundo.

La gestión en los hoteles tiene como principal punto la administración del tiempo, los recursos materiales y el factor humano, teniendo en consideración el tipo de función y trabajo que se realiza, además la gestión de los servicios hoteleros permite conocer la realidad del establecimiento para reducir los problemas y mejorar la satisfacción y las expectativas del cliente. “La gestión del proceso de fabricación y manipulación de servicios hoteleros son esenciales para asegurar la calidad y seguridad de los turistas en el sitio” (Correia et al., 2012), debido a que de ello depende la estabilidad de los procesos y actividades en los diferentes alojamientos, los cuales están conformados por diferentes departamentos que deben funcionar como un sistema

integrado de prestación de servicios de alimentación, recreación y principalmente de hospedaje.

La gestión busca hacer que la organización de alojamiento actúe de la forma más inteligente posible para asegurar su viabilidad y éxito en el transcurso del tiempo o durante propone sus producto y servicios, además de sacar el máximo de sus recursos y garantizar su constante renovación, con las constantes innovaciones en las tecnologías y en las herramientas de la industria de alojamiento, este sector entra en etapas de madurez que necesitan acoplarse a una manera de operación más compleja y competitiva, lo que permite adaptarse al entorno y elegir estrategias correctas para lograr la estabilidad y el crecimiento sostenible de las actividades a largo plazo.

En el sector de alojamiento por lo general un aspecto muy importante que se tiene en cuenta para lograr éxitos en las actividades, es la atención y la satisfacción al cliente, en la industria del turismo se demuestra que la satisfacción de los turistas es un indicador muy confiable para determinar fuertes intenciones de regresar a visitar y recomendar el destino a las otras personas. Debido a que los servicios y productos que se ofertan en los diferentes negocios turísticos son los encargados de cumplir las necesidades y motivaciones de los turistas se establece que la satisfacción de los clientes guarda relación directa con la calidad de los atributos del servicio e influye en su futura conducta teniendo como resultado la frecuencia de los turistas y la recomendación a nuevos clientes.

Conclusiones parciales del Capítulo

1. A partir del surgimiento de la comunicación organizacional, el esquema tradicional de comunicación ha cambiado; ya no se busca una simple transmisión de un mensaje que sea persuasivo, es necesario el involucramiento directo del público y de los trabajadores, en donde haya participación constante de los consumidores y que así, la imagen de la entidad crezca, sea favorable y demuestre exactamente todo lo que es.
2. Las dificultades en la comunicación que afectan el proceso de gestión en las organizaciones requieren de la planificación y dirección del sistema de

comunicación como actividad fundamental para estrechar la relación con sus clientes y lograr el *engagement* y, en general, para el desarrollo eficaz de estas.

3. En la actualidad el desarrollo de las TICs debe ser más explotado por las organizaciones para lograr campañas efectivas de comunicación e interactuar directamente con los *stakeholder*.
4. En el sector turístico y específicamente en las cadenas hoteleras el proceso de gestión de la comunicación es clave para logra coordinar todas las acciones tanto hacia los públicos internos como externos.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LAS PRINCIPALES DEBILIDADES DEL HOTEL “CLUB AMIGO” COSTASUR

2.1 Introducción

En el presente Capítulo se realiza la caracterización del Hotel “Club Amigo” Costasur y se muestran los resultados del diagnóstico realizado para identificar el principal problema de esta instalación y la propuesta de innovación para resolverlo.

2.2 Caracterización del Hotel “Club Amigo” Costasur

El Hotel “Club Amigo” Costasur fue inaugurado en el año 1975, en aquel momento pertenecía a la Empresa Turística de Sancti Spíritus del antiguo INTUR. Se encuentra ubicado en la playa “María Aguilar” en la península de Ancón, a solo dos kilómetros de la playa que lleva ese mismo nombre y a 12 kilómetros de la ciudad de Trinidad. Posee una ubicación estratégica por estar situado cerca de una bella playa que ofrece un paisaje de incomparable belleza con montañas al fondo. Su verde vegetación y arenas contribuyen a crear un clima cálido y relajante que ofrece a quienes lo visitan un verdor exquisito.

Para ser completamente pródiga, la naturaleza dotó a la zona de fondos marinos espléndidos, donde el buceo contemplativo se convierte en modalidad que atrae a centenares de personas de diversos países. En la zona existen exuberante flora y fauna marina; colonias de esponjas y una bella barrera coralina.

Lo favorece también su cercanía a la legendaria Villa Trinitaria, fundada por Diego Velázquez en 1914, que conserva calles empedradas, casas de la época colonial y una belleza arquitectónica muy admirable, declarada por la UNESCO en 1988 Patrimonio de la Humanidad, junto a su Valle de los Ingenios, y que posee además una notable infraestructura Turística. Se une a todo esto la belleza singular del área Montañosa que rodea a la Ciudad, donde el turista encuentra múltiples opciones para satisfacer los diversos gustos.

Al inaugurarse en 1975, el Hotel contaba con la edificación que ocupa hoy el centro del mismo y poseía solamente 72 habitaciones Standarts con baño privado, aire acondicionado y balcón con vista al mar. Por esta época prestaba servicio al Turismo Nacional y a grupos de turistas del extinto campo Socialista.

En 1990 se somete la instalación a una remodelación y ampliación de sus capacidades. Reabriendo en 1992 con 72 habitaciones Standarts, 39 Superiores y 20 Bungalows, para un total de 131 habitaciones. Se construyó también un Restaurante Especializado en comida Italiana y mariscos muy cerca de la playa, llamado "Lina". También se acondicionó la playa, se reparó la edificación inicial y se mejoró el entorno en general. De este modo el hotel alcanzó la categoría tres estrellas y contó con 2 restaurantes: "Arrecife", que ofrecía servicio de desayuno, almuerzo y cena con estilo buffet, con una capacidad de 105 plazas gastronómicas y el "Lina" de cocina Internacional con una capacidad de 114 plazas gastronómicas. Cuenta con tres Bares: Bar Lobby, Bar piscina y Bar Delfinel, ubicado en la arena de la playa.

Cuenta también con un Centro Nocturno, una Tienda Caracol, Alquiler de motos y bicicletas, puntos de ventas de ARTEX, Cubartesanía, Photoclub, Fondo de bienes Culturales y Casa de las Américas; Servicios Médicos las 24:00 horas, un Buró de Turismo que brinda la posibilidad de comprar giras y excursiones tanto locales como hasta los más diversos puntos del país; así como un programa de Animación diurno y nocturno que ofrece al cliente la posibilidad de vincularse con el entorno que le rodea.

Después de su reapertura en 1992, el hotel Comenzó a operar con turismo internacional, fundamentalmente mercado Canadiense.

En Noviembre de 1994 la instalación pasa a formar parte de la Cadena Hotelera Horizontes S.A., dentro de la modalidad de Hoteles de Playa; acogándose entonces a los objetivos y principios de funcionamiento de la misma.

De Septiembre a Noviembre de 1997 la Entidad remodeló y amplió su Lobby, introdujo cambios al Restaurante "Arrecife", mejoró sus áreas exteriores, incluyendo la playa, reparó y acondicionó la totalidad de las habitaciones.

En los meses de noviembre a diciembre del año 1998 se procedió a la remodelación capital del módulo de 39 habitaciones superiores y en esta etapa se proyectó la construcción de una piscina natural con capacidad para 400 personas en el área de los bungalows con área de sol, un pequeño bar y snack bar con cupos para 100 comensales.

Durante esa etapa la instalación se identifica como Hotel Costasur y se esforzó por continuar explotando y conservando todas las posibilidades de su bello entorno, así como

por la creación y el fortalecimiento de un clima de familiaridad y calor humano que diferencie nuestro producto y la convierta en una oferta exclusiva.

En el año 2004, desaparece Horizontes como Cadena Hotelera, entonces el hotel pasa a formar parte del Grupo Hotelero Cubanacán, por su cercanía a la playa y sus características constructivas se decide que integre dentro del propio grupo a la marca hotelera "Club Amigo". El Grupo Cubanacán posee una fuerte política de mejoramiento del producto turístico, así como del trabajo con las marcas y tiene establecidos diferentes estándares para cada una, tanto de servicios como de tipo constructivo, a los cuales les da seguimiento.

Después del paso del huracán Dennis por la región en julio de 2005, se decide comenzar un proceso inversionista y de recuperación con vistas al mejoramiento del producto turístico y cumplimiento de los estándares establecidos para la marca "Club Amigo" en el hotel "Costasur".

El proceso recuperativo e inversionista en el hotel fue prolongado. El hotel, reabrió sus servicios en noviembre de 2007 con un mejoramiento sustancial de su producto y un elevado nivel de estandarización basado en la marca "Club Amigo".

El objeto social del hotel es: prestar, promover y comercializar de forma mayorista y minorista, los servicios de alojamiento y gastronomía en moneda libremente convertible, y con las autorizaciones correspondientes, en moneda nacional, cumpliendo los mecanismos de cobros y pagos establecidos en el país.

Para complementar la actividad fundamental, el hotel desarrolla las siguientes actividades:

1. Prestar servicios complementarios al alojamiento y la gastronomía, tales como:

- Servicios de Teléfono
- Servicios de Fax
- Servicios de Caja de Seguridad
- Servicios de Correo Electrónico e Internet
- Servicios de canjes de moneda
- Servicios de lavado y planchado (OJO)
- Servicios de Mini Bares
- Servicios de Habitaciones
- Servicios de restauración en diferentes modalidades.

- Servicio de transportación de turistas (OJO)
 - Servicio de parqueo
 - Escaneado
 - Mecnografía
 - Fotocopiado
 - Traducción
 - Alquiler de computadoras
 - Impresión de documentos
 - Servicios de peluquería, barbería y lustrado de zapatos
 - Custodia de equipaje
2. Prestar servicios de recreación y animación socio cultural, tales como:
 - Servicio de piscina y Cambio de Ropa
 - Servicio de Karaoke u otra modalidad similar
 - Servicios de Expo-venta de obras de arte
 - Servicios de Clases de baile
 - Servicios de recorrido de ciudad
 - Animación con talento artístico a eventos
 - Clases de coctelería
 - Servicios de Centro nocturnos
 - Clases y entrenamiento deportivo
 - Alquiler de implementos deportivos
 - Entretenimientos (juegos)
 - Fotografía y videos en áreas del Hotel
 3. Arrendar temporalmente locales y áreas de la instalación con equipamiento y servicios incluidos si fuera necesario.
 4. Prestar servicios de comedor obrero a empresas y organizaciones económicas que son arrendatarios de habitaciones, locales y espacios del Hotel.
 5. Comercializar de forma minorista opcionales turísticas.
 6. Vender, promover y comercializar en forma minorista mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertados por el hotel.

7. Comercializar de forma minorista, mercancías y artículos propios del producto ofertado, en eventos, ferias, planes de verano y otras actividades.
8. Prestación de servicios a eventos (congresos, convenciones, conferencias, celebraciones y banquetes)
 - Alquiler de salones con o sin equipamiento
 - Alquiler de equipos y medios audiovisuales
 - Servicio de gastronomía (coffee break, desayunos, almuerzos, cenas, brindis y catering) (Transportación)
 - Animación con talento artístico

El hotel tiene como Misión: proporcionar una plena satisfacción a los clientes a través del disfrute de nuestros servicios con una adecuada relación precio – calidad, que se manifiesta en un alto valor percibido por ellos. La actitud profesional del colectivo de trabajadores basada en su creatividad, amabilidad y motivación en su desempeño, son la clave para garantizar el cumplimiento de los objetivos de trabajo y de eficiencia económica.

El hotel se plantea como Visión: seremos el Hotel dentro de la marca Club Amigo en el centro-sur del país, con un eficiente desempeño, un alto nivel de ocupación y de repitencia de los clientes, debido a la preferencia que demuestren como resultado de la diversidad de productos, servicios y profesionalidad que brindan los trabajadores, que hacen que se sientan como en su casa al lograr satisfacer sus expectativas de ocio.

La estructura organizativa propuesta para el hotel está concebida de forma que no se han creado subdivisiones estructurales con el objetivo de ser utilizadas como contrapartidas unas de otras. Cada área ha sido creada para cumplir misiones muy específicas que le son propias y que aseguran el funcionamiento integral del sistema, dejando el margen necesario para el desarrollo de la iniciativa. Se mantiene como principio que se responde plenamente por las decisiones tomadas ante un solo jefe. Tiene como objetivo fundamental propiciar una mayor comunicación entre las áreas, eliminando los niveles intermedios, contando con solo un nivel de dirección de la Empresa hasta el nivel de brigadas. Permite la mejora continua de la organización y responde al enfoque de procesos que está orientado hacia el cliente, por ende las soluciones a los problemas serán de forma rápida y eficaz, logrando la satisfacción plena de los clientes, ya que ellos son la razón de ser de la Organización.

La estructura existente para el desempeño de las funciones del hotel cuenta con una plantilla aprobada de 139 plazas, cubiertas 124 con un 89.2 % de ocupación (Tabla 2.1).

En la actualidad del total de trabajadores, 56 son mujeres lo que representa un 45.1%, donde se expresa un diagnóstico de los recursos humanos del hotel atendiendo a la realidad.

Tabla 2.1. Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional

Categoría ocupacional	Plantilla Aprobada	% 100	Plantilla Cubierta	% Cub/Apro
Dirigentes	12	8.6.	10	83.3
Administrativos	0	0	0	0
Servicios	64	46.0	58	90.62
Técnicos	21	15.10	19	90.47
Obreros	42	30.21	37	88.09
Total	139	100	124	89.20

El personal del hotel cuenta con gran experiencia en la actividad, la generalidad con los requisitos de calificación requeridos para el cargo, 19 trabajadores están incorporados al estudio para alcanzar el nivel educacional requerido, atendiendo a las exigencias de la Resolución 28 /2006 del MTSS sobre “Perfil Amplio e Idoneidad Demostrada” y Resolución 56/2006 (Idoneidad Demostrada) propia del sector del Turismo.

Los objetivos de trabajo en el Hotel se centran en:

1. Maximizar la eficiencia y eficacia empresarial que permita alcanzar la rentabilidad planificada, acompañada de un estricto control interno.
 - 1.1 Alcanzar ingresos por 164444.22 MCUP así como, alcanzar niveles de pérdidas inferiores a 2841.21 MCUP.
 - 1.2 Alcanzar ingresos opcionales en el orden de los 5947.4 MCUP poniendo en práctica nuevas formas de ventas en efectivo.
 - 1.3 Alcanzar cifras superiores al 90% de cumplimiento del plan de turistas días extranjeros del año (10570 TD).
 - 1.4 Alcanzar cifras superiores al 95% del cumplimiento del plan de turistas-días nacionales del año (15040 TD).
 - 1.5 Alcanzar un índice de costos y gastos inferiores a 1.17.
 - 1.6 Cumplir con el Plan de Aportes.
 - 1.7 Lograr reducir las cuentas por cobrar envejecidas por debajo de un 10%.
 - 1.8 Garantizar el ciclo de las cuentas por pagar a 45 días.
 - 1.9 Lograr enmarcar el costo gastronómico del Todo Incluido en el orden de los 55 centavos y el costo gastronómico del efectivo en el orden de los 45 centavos
 - 1.10 Alcanzar un índice de eficiencia para la electricidad inferior al 42 KWh/HDO durante la etapa de explotación y no sobrepasar el 25% del Plan asignado por el OSDE en etapas de cierres.
 - 1.11 Alcanzar un índice de eficiencia para el agua inferior al 1.65 m³/HDO durante la etapa de explotación y no sobrepasar el 40% del Plan en etapas de cierre.
 - 1.12 Ejecutar los programas de ahorro energético al 100 %.
 - 1.13 Lograr una disponibilidad técnica por encima del 85% de forma general (90% Tecnológico y 80% en el Transporte).
 - 1.14 Ejecutar al menos al 60% el presupuesto de seguridad y salud del trabajo.
 - 1.15 Cumplir al menos al 90% con el Plan de Capacitación.
 - 1.16 Alcanzar una correlación salario medio - productividad por debajo de 1.0.
 - 1.17 Cumplir al 100% con el promedio de trabajadores aprobado, en correspondencia con el nivel de actividad.

- 1.18 Cumplimiento de la partida de gasto asociadas al salario con las cifras planificadas en el Plan del año y en correspondencia con el nivel de actividad.
- 1.19 Cumplir con el ciclo de rotación de inventarios planificados
- 1.20 Lograr la categorización de los almacenes al segundo nivel tecnológico
- 2. Elevar la competitividad en la instalación en relación con el destino Cuba y el Caribe.
 - 2.1 Cumplir con los planes de mejoras previstos. Chequeo progresivo de las no conformidades derivadas del diagnóstico del proceso de categorización de la instalación, que garanticen Mejorar y consolidar la seguridad y calidad de los servicios (Obtención de Licencias Sanitarias; Obtención de L.C.I; Obtención del aval de cumplimiento de la legislación ambiental, Categorización del Hotel).
 - 2.2 Incorporar valores agregados a los servicios y productos, que garanticen mejorar el comportamiento de las variables de la siguiente manera:

Encuestas corporativas:

- ✓ Índice de satisfacción general 93%
- ✓ Recepción 93%
- ✓ Relación calidad-precio al 93%
- ✓ Animación 92.3%
- ✓ Otros servicios 92%
- ✓ Buffet 91.7%
- ✓ Otros Restaurant 91.8%
- ✓ Personal 94%

Objetivos de la ENS (más de 84 puntos en todos)

- ✓ Alimento 85%
- ✓ Bebidas 93%
- ✓ Habitaciones 85%
- ✓ Satisfacción general 85%
- ✓ Calidad del servicio 85%
- ✓ Higiene 85%
- ✓ Recepción 85%

- ✓ Alimentos 85%
- ✓ Bebidas 85%
- ✓ Animación 85%
- ✓ Habitaciones 85%
- ✓ Dominio Idiomático 85%

2.3 Cumplir con el día semanal de la higienización y la técnica (Jueves) por cada una de las áreas de la instalación, garantizando la limpieza profunda y la revisión por mantenimiento de la disponibilidad y confiabilidad de los equipos y sistemas tecnológicos, que garanticen mejorar el índice de satisfacción de clientes en la variable higiene.

3. Mejorar la gestión del mantenimiento en la instalación

3.1 Evaluar mensualmente el cumplimiento del 100% del presupuesto de mantenimiento, encausándolo en los planes de mejoras previstos.

3.2 Mejorar la imagen del Hotel en la jardinería, fachadas, lumínicos, paisajismo y vallas.

3.3 Lograr mantener en el mínimo las habitaciones fuera de orden.

3.4 Cumplir el 90% del Plan de Inversiones aprobado.

3.5 Alcanzar más del 95% de cumplimiento del Plan de Mantenimiento así como las acciones del Plan de Mejoras.

4. Fortalecer el sistema de control interno y la prevención de los hechos de corrupción e ilegalidades de la empresa.

4.1 Lograr que el 100 % de las auditorias del año sean evaluadas de aceptable.

4.2 Garantizar un mayor rigor y efectividad en las inspecciones que se realicen por el Comité de Control de la Resolución 60/2011.

4.3 Realizar el 100% de las acciones de control aprobadas en el plan de prevención en las fechas planificadas.

4.4 Mantener los inventarios de la lencería al 100% sin pérdidas de la misma.

2.3 Diagnóstico de las principales debilidades del Hotel “Club Amigo” Costasur

Se realizó un diagnóstico con el objetivo de determinar las principales debilidades de la instalación, ejecutándose entrevistas a los miembros del consejo de dirección y jefes de área e intercambio con los trabajadores. Los intercambios realizados en la entidad permitieron, de manera consensuada en tormenta de ideas, determinar las debilidades que

más inciden en el *engagement* de los clientes del hotel, obteniendo como resultado las siguientes:

1. Carencia de estrategia de comunicación.
2. Deficiente calidad de los servicios que brinda el hotel.
3. Insuficiente variedad de la oferta.
4. Dificultad en la profesionalidad del personal.
5. Deterioro de la planta hotelera.

La utilización del criterio de expertos se justifica considerando que el objeto de estudio no está lo suficientemente estructurado; las decisiones que corresponden a este tipo de sistemas son más complejas por el grado de dificultad que presentan en su fundamentación y, en ocasiones existe escasez de información, por lo que en su solución adquiere gran importancia la experiencia y la capacidad del evaluador, así como de los especialistas capacitados y de todo el colectivo que participa en el proceso.

La experiencia práctica indica que no sean menos de cinco expertos ya que se pierde la idea de la valoración colectiva y no debe ser tan grande que aumente innecesariamente el gasto para la elaboración de los criterios.

Para calcular el número de expertos se utilizó un método probabilístico, asumiendo una ley de probabilidad binomial mediante la expresión siguiente:

$$N = \frac{p(1-p)K}{i^2} \quad [2.1]$$

donde:

i- Nivel de precisión deseado

p- Proporción estimada de errores de los expertos

k- Constante asociada al nivel de confianza elegido

Se definió un nivel de precisión de $i = 0,07$, una proporción de error de $p = 0,01$ y para un

nivel de confianza del 99%, un valor de $k = 6,6564$. Con estos datos se procedió al cálculo del número de expertos.

La calidad de los expertos influye decisivamente en la exactitud y fiabilidad de los resultados y en ello interviene la experiencia, calificación técnica, los niveles de conocimientos e información específicos sobre el objeto a evaluar y la posibilidad de decisión entre otros.

Se procedió a dar un orden de prioridad a cada una de las debilidades que más afectan el *engagement* de los clientes, para ello se considera los criterios de 4 cuadros y 2 técnicos de la entidad (Tabla 2.2). Se utiliza el método de ponderación de 1 a 10, el crecimiento del valor es directamente proporcional a la prioridad que cada sujeto le confiere a la debilidad en su impacto en el problema objeto de estudio.

Tabla 2.2: Orden de prioridad de las debilidades.

DEBILIDAD	Expertos						Total
	1	2	3	4	5	6	
1	9	9	10	9	10	10	57
2	6	7	6	7	7	8	41
3	8	8	9	8	9	8	50
4	5	6	7	5	5	7	35
5	3	4	5	4	3	4	23

Fuente: elaboración propia

La suma de la puntuación otorgada por cada experto a cada debilidad permite determinar el orden de prioridad que le concede la organización a cada una en relación con la incidencia que tiene en el problema que se estudia. De acuerdo con los resultados, se realiza la tabulación del comportamiento de las frecuencias absolutas y relativas en la Tabla 2.3.

Tabla 2.3: Tabulación de los datos de las frecuencias

DEBILIDAD	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia Relativa (%)	Frecuencia Relativa acumulada
Carencia de estrategia de comunicación	57	57	27,67	27,67
Insuficiente variedad de la oferta	50	107	24,27	51,94
Deficiente calidad de los servicios que brinda el hotel	41	148	19,90	71,84
Deterioro de la planta hotelera	35	183	16,99	88,83
Dificultad en la profesionalidad del personal	23	206	11,17	100,00
TOTALES	206		100	

Fuente: elaboración propia

Los resultados de la tabulación se llevaron a un gráfico de Pareto, para lograr una mejor representación de la principal debilidad que afecta a la organización (Ver Figura 2.1).

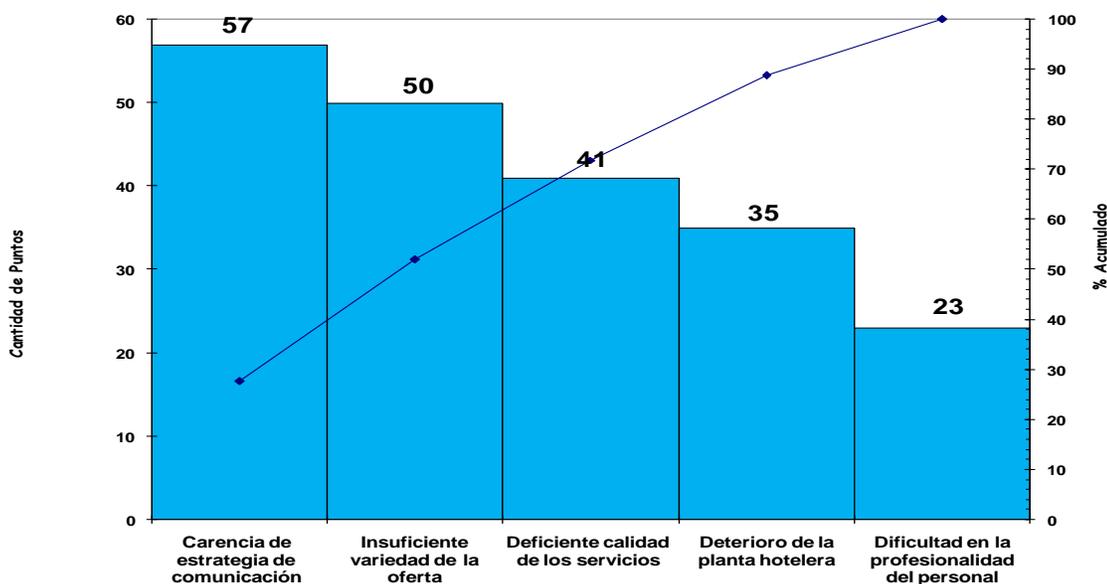


Figura 2.1: Gráfico de Pareto. Fuente: elaboración propia.

Como evidencia el diagrama de Pareto, la debilidad “carencia de estrategia de comunicación”, es la que más incide en el *engagement* de los clientes, seguido de la insuficiente variedad de la oferta.

Este análisis da la posibilidad de centrar los esfuerzos de la organización en su principal debilidad y trabajar en identificar las causas que están provocando esta situación.

Para cada una de estas debilidades se determinaron las áreas del Hotel que inciden en estas afectaciones y se procedió a definir las causas que las provocan y la relación entre las áreas de la instalación que intervienen, de esta forma se comienza a tener un pensamiento integrador, de ver a la organización como un sistema donde las partes influyen en el resultado total, lo que posibilitó organizar las ideas para el posterior trabajo con los expertos con vistas a realizar un diagrama de Ishikawa (Figura 2.2) utilizando la matriz que la relaciona con el principal problema detectado por los encuestados.

Las causas que desde el punto de vista humano más inciden son la poca iniciativa y creatividad, poca exigencia por parte de los directivos en la divulgación de los servicios del hotel y la baja participación de los trabajadores en esta.

En la dimensión tecnológica se encuentra el escaso uso de internet y pocas herramientas de comunicación para la relación con guías turísticos y grupos familiares.

En cuanto a los recursos se encuentra la inexistencia de presupuesto para la comunicación y capacitación del personal, así como insuficiente transporte para llegar a los clientes externos.

Para la dimensión organizacional se evidencia falta de control de las acciones de comunicación, insuficientes relaciones con los medios masivos de comunicación, la carencia de estudios de mercado, la no realización de auditorías de imagen y en cuanto a la documentación no se encuentra elaborado el manual de gestión de la comunicación ni otros documentos necesarios.

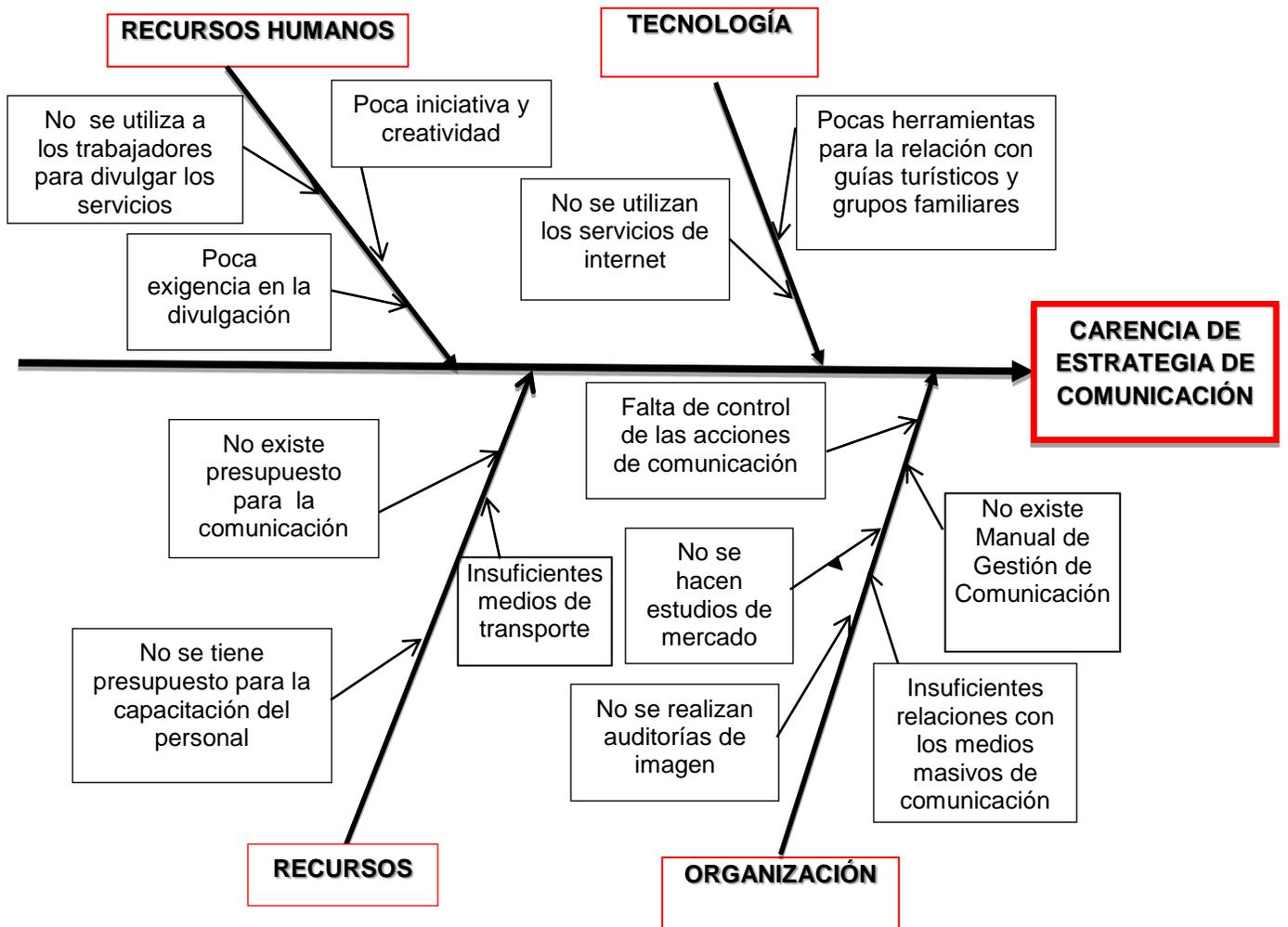


Figura 2.2: Diagrama de Ishikawa. Fuente: elaboración propia.

2.4 Identificación de las innovaciones para dar solución a la principal debilidad detectada

En tormenta de ideas con el grupo de expertos y consultando la bibliografía recopilada se definen como posibles innovaciones a desarrollar en el Hotel, para dar solución a la principal debilidad detectada, las que se muestran en la Tabla 2.4.

Con las innovaciones propuestas se pretende poner en práctica nuevos métodos organizativos en la entidad que permitan gestionar de manera más integrada los diferentes procesos. Debe identificarse la principal innovación para darle prioridad en la asignación de recursos y posteriormente ir trabajando con las otras en la medida que se tenga acceso a presupuesto.

Tabla 2.4: Posibles innovaciones a desarrollar para dar solución a la debilidad

Debilidad	Innovación
Carencia de estrategia de comunicación	1. Diseñar un sistema integral de comunicación con apoyo de las TICs.
	2. Diseñar una estrategia para la integración de los servicios que se ofertan
	3. Elaborar y desarrollar un programa de capacitación para todo el personal que interviene en los procesos de comunicación
	4. Realizar un estudio de mercado sobre la imagen percibida por el cliente.
	5. Diseñar un sitio web para la promoción de los servicios

Fuente: elaboración propia.

En la presenta investigación se decide comenzar por la primera innovación “Diseñar un sistema integral de comunicación con apoyo de las TICs”, considerando que debe ser la que impacte de manera más inmediata en los niveles de *engagement* de los clientes.

Al analizar los criterios de factibilidad técnica, se observa que la innovación cuenta con altas posibilidades de éxito técnico y de desarrollo futuro. Asimismo es factible desde el punto de vista comercial, dada su oportunidad y necesidad de introducción en la gestión de la entidad, la que una vez materializada permite sin dudas mejorar la afluencia de turistas y el por ciento de turistas días del Hotel, favoreciendo el éxito para la comercialización, porque se comunica realmente la oferta del agrado de los turistas, la cual se fue perdiendo por las causales que se expresan en las diferentes debilidades identificadas.

En el orden financiero es factible debido a los bajos costos que son necesarios en I+D y que no requerirá monto significativo para su ejecución, introducción y puesta en marcha, los volúmenes de recursos serán bajos, habrá seguridad en cuanto a su ejecución y cuenta con un alto valor añadido. Desde el punto de vista institucional, la administración garantizará con agilidad su introducción, la que una vez puesta en práctica permitirá elevar la ocupación del Hotel, mejorando su imagen y los indicadores económicos y financieros, así como el nivel de *engagement* de los clientes.

El costo nunca superará los beneficios que traerá la implantación del sistema de comunicación, por lo que desde el punto de vista económico es factible dicha innovación.

Los costos estarán relacionados con la contratación de consultores para el desarrollo de las estrategias, manuales y las acciones de comunicación que pueden incluir elaborar sueltos promocionales, ferias de ventas, difusión radial; integrar los servicios hoteleros con los servicios especializados; conveniar los cursos de formación y preparación del personal con Formatur y otras entidades; diseño e impresión de encuestas, aplicación de las mismas y trabajar sobre los resultados; diseño y actualización del sitio web con los servicios ofertados y banco de fotos.

Los beneficios que se esperan con la implantación del sistema de comunicación son:

- Aumento del nivel de *engagement* de los clientes.
- Mejora de la comunicación con los públicos internos y externos.
- Mejora de la Imagen Organizacional.
- Aumento del porcentaje de ocupación.
- Incremento en el nivel de ingresos.
- Diversificación de los servicios que se ofertan.
- La expansión y la calidad de los servicios que se ofertan.

Para realizar la propuesta del sistema de comunicación se debe tener bien clara en qué consiste un sistema y sus componentes.

Un sistema es un conjunto de elementos relacionados entre sí que funciona como un todo. Si bien cada uno de los elementos de un sistema puede funcionar de manera independiente, siempre formará parte de una estructura mayor. Del mismo modo, un sistema puede ser, a su vez, un componente de otro sistema.

El ser humano en sí es un sistema, y como tal, vive rodeado de sistemas que varían en función de su complejidad y actuación para con el medio, la premisa básica para entender y analizar una organización es tener una visión de sistema, por lo cual el enfoque sistémico en su aplicación y análisis de una organización, sostiene la aplicación del pensamiento deductivo para ir de lo general a lo particular, es decir analizar primero la organización como sistema para luego descender a los detalles de los subsistemas.

Se considera la Organización como un sistema socio-técnico abierto e integrado de varios subsistemas. Una organización no es simplemente un sistema técnico o social; más bien, es la integración y estructuración de actividades humanas entorno de varias tecnologías.

La Organización es un sistema dinámico constantemente en cambio y en adaptación a las presiones internas y externas, y está en un proceso continuo de evolución.

Para que un conjunto de elementos pueda ser considerado un sistema debe tener algunas características:

- **Objetivo:**

Cada uno de los componentes o elementos del sistema contribuye al logro de un objetivo o propósito.

- **Totalidad:**

Los elementos de un sistema funcionan como un conjunto. Por eso, una alteración en un componente implica una alteración en el sistema.

- **Entropía:**

La entropía es el grado de desorden existente en un proceso. Una de las características de los sistemas es que, a medida que pasa el tiempo, la entropía aumenta.

- Homeostasia:

La homeostasia es la capacidad que tienen los componentes del sistema para autorregularse ante los cambios externos.

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Se entiende como comunicación corporativa al conjunto de procesos de información y comunicación de las empresas, en diversas áreas y con objetivos particulares, que son diseñados para transmitir una imagen estratégica a sus públicos objetivo. La comunicación corporativa tiene una dimensión interna y una externa, la primera refiere a las comunicaciones que se realizan dentro de la organización, y la externa refiere a aquellas que se dirigen a distintos públicos fuera de ella.

Los procesos no se limitan a ser informativos (emisor-mensaje-receptor) sino que también son comunicacionales pues es necesaria la retroalimentación o feedback. La comunicación corporativa se establece como un proceso sistemático a partir del cual se integran y complementan personas, procesos y estructura organizacional en el ánimo de desarrollar una impronta organizacional a partir de los componentes de identidad conceptual, visual y comportamental. Se establece una nomenclatura o código organizacional con base a su naturaleza y razón social que impulsa todas las acciones organizacionales, generando un concepto corporativo adecuado para la proyección de una imagen global.

El sistema de comunicación que se proponga para el Hotel "Club Amigo" Costasur debe considerar los elementos del diagnóstico de la comunicación organizacional, para poder identificar las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos. Deben establecerse también la documentación requerida para el diseño de la imagen corporativa y el manual de comunicación que fije las políticas, públicos, medios y canales de comunicación.

Conclusiones parciales del Capítulo

1. El hotel se caracteriza por una serie de cambios graduales que han ido mejorando su infraestructura para ampliar sus estándares de servicio y completamiento de la plantilla, con objetivos bien definidos que apuntan a la eficacia y eficiencia organizacional.

2. El diagnóstico realizado permite valorar la situación actual y se identifican las principales debilidades que afectan el *engagement* con los clientes, siendo la de mayor incidencia la carencia de estrategia de comunicación en el hotel.
3. Se identifican varias innovaciones para resolver la principal debilidad detectada y se decide diseñar un sistema integral de comunicación con apoyo de las TICs.

CAPÍTULO III. PROPUESTA DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

3.1 Introducción

En el presente capítulo se proponen los componentes del sistema de comunicación y se fundamentan sus procedimientos específicos encaminados a su implementación y de esta forma contribuir a mejorar el *engagement* de los clientes, estableciéndose como evaluarlo.

3.2 Propuesta del sistema de comunicación para el Hotel “Club Amigo” Costasur

Constituyen bases para la construcción del sistema propuesto las premisas siguientes:

- Contrarrestar la falta de proactividad imperante en los sistemas de gestión de las cadenas hoteleras, dada por la actitud pasiva y reactiva a las demandas y necesidades de los clientes.
- Impulsar el desarrollo de la comunicación organizacional en cadenas hoteleras, donde el cliente esté en el centro de la toma de decisiones; hoy esa orientación es en mayor parte hacia la venta.
- Necesidad de involucrar a todas las áreas del hotel en la implementación del sistema de comunicación organizacional.
- Necesidad de desarrollar técnicas y herramientas que permitan una mejora continua de la comunicación organizacional en las prácticas empresariales.
- La articulación del sistema propuesto con el sistema de dirección y gestión empresarial, que permita un perfeccionamiento en la gestión del hotel, lo cual posibilita lograr de forma sistemática un incremento en el nivel de *engagement* de los clientes.

El sistema se sustenta en los principios siguientes:

- Parsimonia: gracias a la estructuración del sistema y sus procedimientos específicos, que permite llevar a cabo un proceso complejo de forma relativamente simple.
- Pertinencia: por la posibilidad que tiene el sistema de ser aplicado íntegramente, sin consecuencias negativas, en las condiciones que presentan las cadenas hoteleras cubanas.
- Flexibilidad: por la posibilidad de aplicarse a cadenas hoteleras con características no necesariamente idénticas.
- Suficiencia: porque existe la posibilidad de obtener toda la información requerida para su aplicación.

- Consistencia lógica: ya que la implementación de sus procedimientos específicos es consistente con la ejecución lógica de este tipo de estudios.
- Generalidad: dada por la posibilidad de su extensión como instrumento metodológico para ejecutar estos estudios en otros procesos similares.

En la presente investigación se propone que el sistema de comunicación debe estar integrado por cuatro componentes claves: el diagnóstico de la comunicación, la Estrategia de Comunicación, el Manual de Comunicación Organizacional y el Manual de Identidad Corporativa. Se integran y potencian estos componentes mediante el proceso de informatización. En la figura 3.1 se muestran estos elementos.

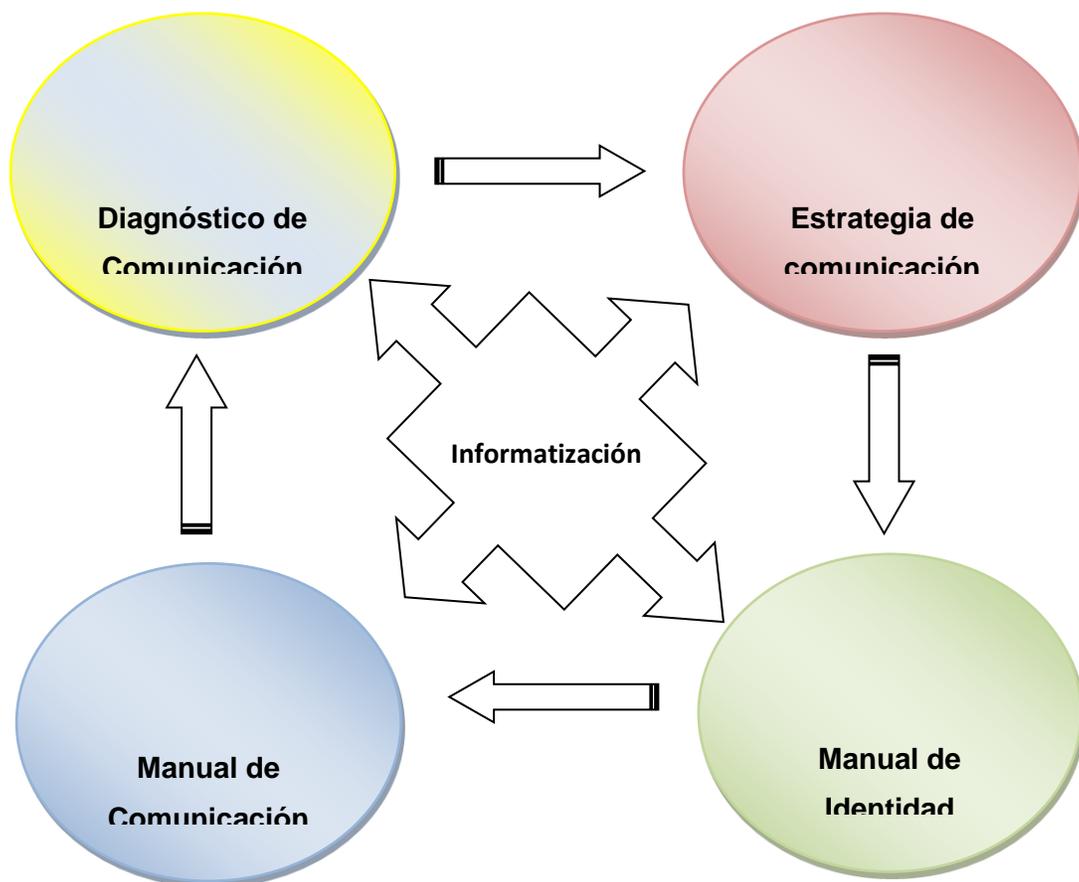


Figura 3.1: Sistema de comunicación organizacional. Fuente: elaboración propia

3.2.1 Procedimiento para el diagnóstico de la comunicación organizacional

El diagnóstico constituye un punto de partida hacia un objetivo superior, que es el diseño e implantación del sistema de dirección y gestión empresarial, por lo que teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, y apoyado en los principios y procedimientos establecidos en el Decreto Ley 281 "Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de

Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, la empresa podrá proyectar y diseñar el camino a seguir para lograr la eficiencia que reclama el socialismo.

Es una fotografía analítica de la situación actual de la organización por lo que reflejará los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta en su funcionamiento. El diagnóstico constituye el segundo paso del proceso de perfeccionamiento empresarial y además es una actividad que se debe desarrollar cada uno o dos años.

El diagnóstico de comunicación responde a la necesidad de determinar los aspectos que no están funcionando en la institución y cuáles están en óptimas condiciones, es decir, el análisis de los puntos débiles y fuertes que en materia de comunicación se evidencian.

El diagnóstico hacia el ámbito interno de la organización tiene como objetivo conocer la comunicación hacia el interior de la empresa y encierra los siguientes aspectos:

- Conocimiento del público interno: para lo cual es necesario establecer la caracterización de los diferentes grupos que conforman la organización, sus concepciones, actitudes, dificultades, logros, aportes y rasgos más sobresalientes.
- Conocimiento de los procesos comunicativos: aborda el estudio de las relaciones entre actores de la comunicación, lo que se refleja en los tipos de flujos que recorren en la entidad, las redes y canales de comunicación.
- Conocimiento de la cultura: se enfoca al examen del universo simbólico, los valores, las tradiciones y la situación que caracteriza la empresa en cuanto a las relaciones entre sus integrantes (relaciones armónicas o contradictorias, el grado de tensión interna, tolerancia, solidaridad y sentimiento de pertenencia).

Similar proceso se realiza para el ámbito externo, considerando los diferentes públicos, los canales y medios de comunicación y la imagen percibida.

En la Figura 3.2 se muestra un procedimiento propuesto para realizar el diagnóstico de la comunicación.

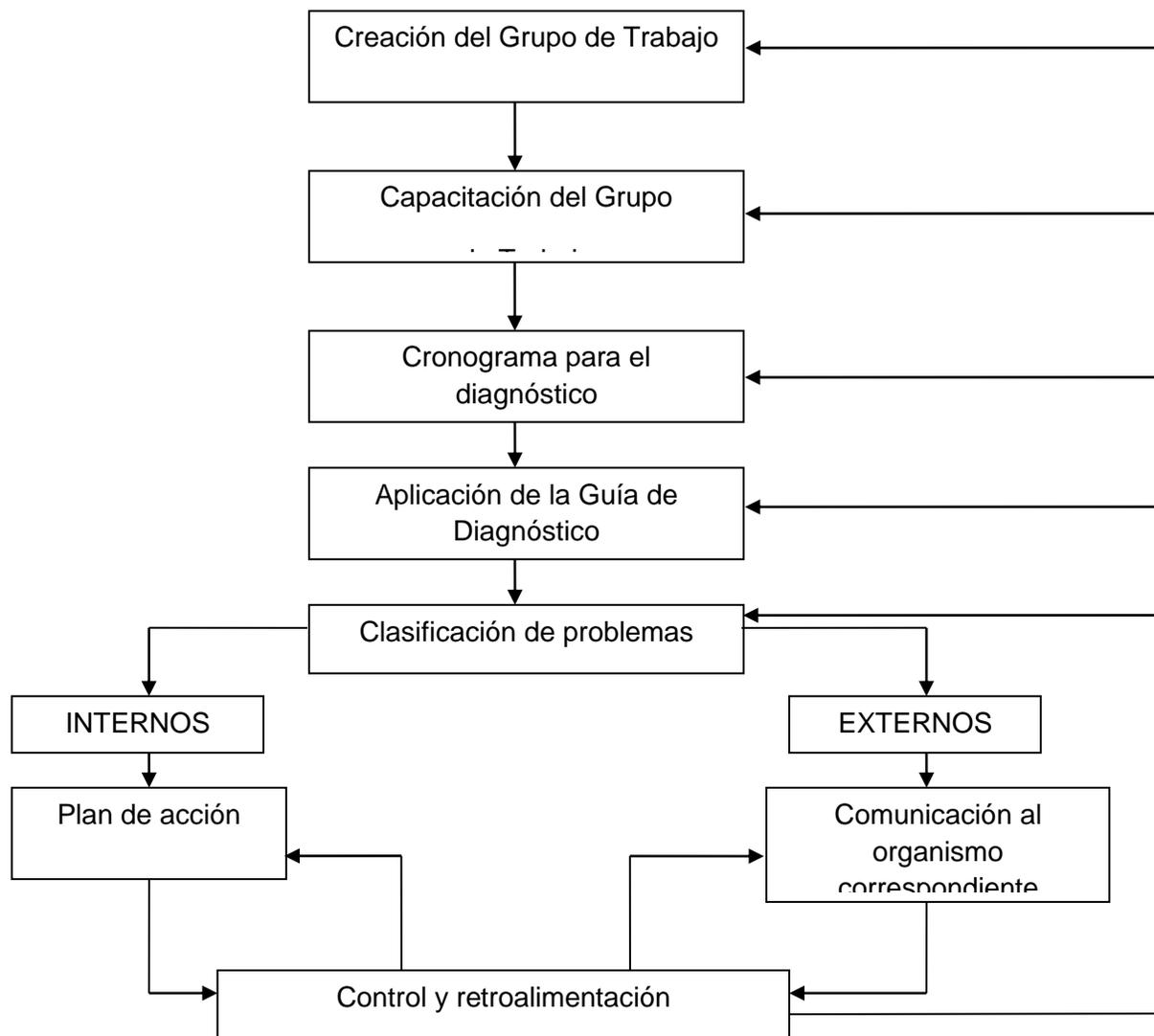


Figura 3.2: Procedimiento propuesto para realizar el diagnóstico de la comunicación.

Fuente: elaboración propia

Creación del grupo de trabajo

Para el desarrollo del diagnóstico es recomendable, crear un grupo de trabajo que se dedique, de forma profesional, a esta actividad. El grupo deberá estar integrado, por expertos conocedores de la actividad.

De igual forma el diagnóstico podrá ser desarrollado a partir de contratar este servicio con una consultoría externa a la entidad, autorizada para ejecutar estos trabajos.

Es igualmente importante contar en este proceso con el apoyo y la activa participación de los jefes, los dirigentes del partido, la UJC, el sindicato y los trabajadores en general.

Capacitación del grupo de trabajo

El grupo deberá capacitarse y/o actualizarse en las siguientes temáticas:

- Decreto-Ley No. 252 sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.
- Decreto No. 281 Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.
- Técnicas para desarrollar trabajos grupales, entrevistas, etc.

El equipo creado, en el entrenamiento para el desarrollo de trabajos grupales, deberá tener presente el enfoque y tratamiento que debe dársele a los “problemas” que existen en estos momentos en la entidad, a partir de interiorizar las siguientes premisas:

- El tener problemas o deficiencias, no constituye un “delito”, pues lo importante es identificarlo, conocer sus causas, y buscar las posibles soluciones para su erradicación. Malo es tener problemas y no resolverlos.
- No deberán asociarse los problemas o deficiencias al agobio o a la desesperación.
- Cada problema o deficiencia, deberá identificarse y clasificarse a partir de la esencia de la labor.
- Los problemas o deficiencias, deberán ser analizados, siempre despersonalizarse. No buscar culpables, es mejor buscar soluciones.
- Analizar los problemas o deficiencias desde los distintos ángulos “analizarlos” parece ser una buena práctica.
- Legitimar las percepciones de los miembros de la entidad. Es importante conocer las diferentes versiones, o criterios, en torno a la identificación de problemas o deficiencias. Esto facilitará madurar las posibles soluciones.

Cronograma para desarrollar el diagnóstico

Es recomendable elaborar un cronograma para el desarrollo del diagnóstico, donde se refleje la fecha en que se realizará el diagnóstico en cada una de las estructuras de la organización empresarial.

Dicho cronograma deberá ser analizado en el consejo de dirección de la entidad y aprobado

por el director general.

Aplicación de la guía de diagnóstico

Los aspectos a diagnosticar no deben verse por separado, sino en interrelación e interacción, debiendo organizarse el diagnóstico, en correspondencia con los sistemas establecidos en el “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, tratados como elementos de un sistema.

Cada uno de los aspectos contemplados, se describirán y analizarán con claridad y amplitud, expresando cuantitativa y cualitativamente las deficiencias e insuficiencias. En este sentido, el análisis de los valores, datos e indicadores cuantitativos, se completará siempre con criterios cualitativos.

Elementos a tener en cuenta para efectuar el diagnóstico, según el decreto Ley 281:

- El concepto de comunicación que se maneja en la empresa u organización superior de dirección, el tipo de comunicación predominante, la existencia o no de un enfoque de comunicación que se corresponda con objetivos, valores y estrategia de la organización y si están o no correctamente definidos los elementos que integran el ciclo de comunicación de la empresa u organización superior de dirección.
- Naturaleza de los procesos de comunicación, los canales más usados, el uso de los mensajes y su planificación, elementos de cultura organizacional, valores compartidos, sentido de pertenencia y aspectos de clima interno.
- Relevancia y funciones de la comunicación en la empresa u organización superior de dirección.
- Organización del sistema de comunicación en la empresa u organización superior de dirección.
- Criterios sobre la retroalimentación y participación en la dirección por los trabajadores.
- Significación de los espacios de retroalimentación según los trabajadores de la empresa u organización superior de dirección.
- Flujos de comunicación existentes: vertical descendente, vertical ascendente, horizontal o la combinación de estos. Naturaleza de los procesos comunicativos.
- Canales de comunicación: asambleas de afiliados, conversaciones y encuentros informales con los trabajadores, los murales, las reuniones, las circulares, el correo

electrónico, las cartas y el teléfono, las entrevistas, la radio base, el buzón de quejas y sugerencias, el periódico o revista interna, los rumores, entre otros.

- Tipos de mensajes más frecuentes.
- Sistema de comunicación formal y comunicación informal.
- Grado de aplicación de los elementos de la cultura empresarial y clima organizacional.
- Grado de implicación de los trabajadores con la empresa u organización superior de dirección y sentido de pertenencia.

Se propone aplicar una guía para el diagnóstico del sistema de comunicación que aparece en el Anexo 1.

Como parte del diagnóstico se debe realizar una encuesta sobre la comunicación interna (Anexo 2) y sobre la comunicación externa (Anexo 3).

Clasificación de problemas

El grupo que elabora el diagnóstico deberá ir clasificando cada problema diagnosticado en:

- Problemas internos de la entidad.
- Problemas externos a la entidad, especificando el nivel de dirección donde tiene solución.

La clasificación de los problemas, en cuanto a su carácter interno o externo, tiene la finalidad, de lograr despejar los problemas provenientes del entorno y garantizar la profundidad en la etapa del estudio, fundamentalmente en aquellos que tienen solución en la entidad o unidad empresarial de base, lo que no niega que se gestione oportunamente la solución de los problemas externos.

Para el caso de los problemas internos es recomendable elaborar un plan de acción que refleje las medidas a tomar, ante cada problema diagnosticado.

Para implantar este sistema a todos los niveles se deben tomar decisiones específicas y ejecutar tareas precisas a partir de la elaboración de un plan de acción que identifique decisiones y tareas claves para convertir este sistema en una realidad en cada lugar de trabajo. El plan de acción también asigna responsabilidad por decisiones y tareas en cada lugar, este identificará lo que debe hacerse, quien lo hará y como se coordinaran las decisiones y las acciones para alcanzar los objetivos del sistema.

Los problemas clasificados como externos deben comunicarse a los organismos

correspondientes.

Control y retroalimentación

En el proceso de elaboración del diagnóstico, es recomendable darle seguimiento, periódicamente, a la marcha del mismo, por parte del consejo de dirección de la entidad.

La evaluación periódica del proceso de comunicación es necesaria para analizar la posibilidad de realizar ajustes en el rumbo si lo fuera necesario. Los datos obtenidos darán lugar a acciones futuras. Si no se toman estos datos o no se investigan, será difícil en lo adelante mantener una estructura de comunicación interna.

3.2.2 Procedimiento para elaborar la estrategia de comunicación

Para el diseño e implementación de la estrategia de comunicación se elige el procedimiento desarrollado por Pérez León (2010) donde propone comenzar a partir de la determinación de la misión y visión, la caracterización de los diversos públicos, establecer las políticas de comunicación, determinar sus objetivos, así como las acciones en lo interno y externo para darle cumplimiento, identificar los recursos que la garanticen y diseñar los mecanismos y vías de control y retroalimentación (ver figura 3.3).

Un aspecto clave para poder desarrollar la estrategia lo constituye el diseño del mapa de públicos externos e internos, así como su caracterización. Esto permitirá establecer objetivos bien orientados hacia los diferentes estratos y una correcta asignación de recursos.

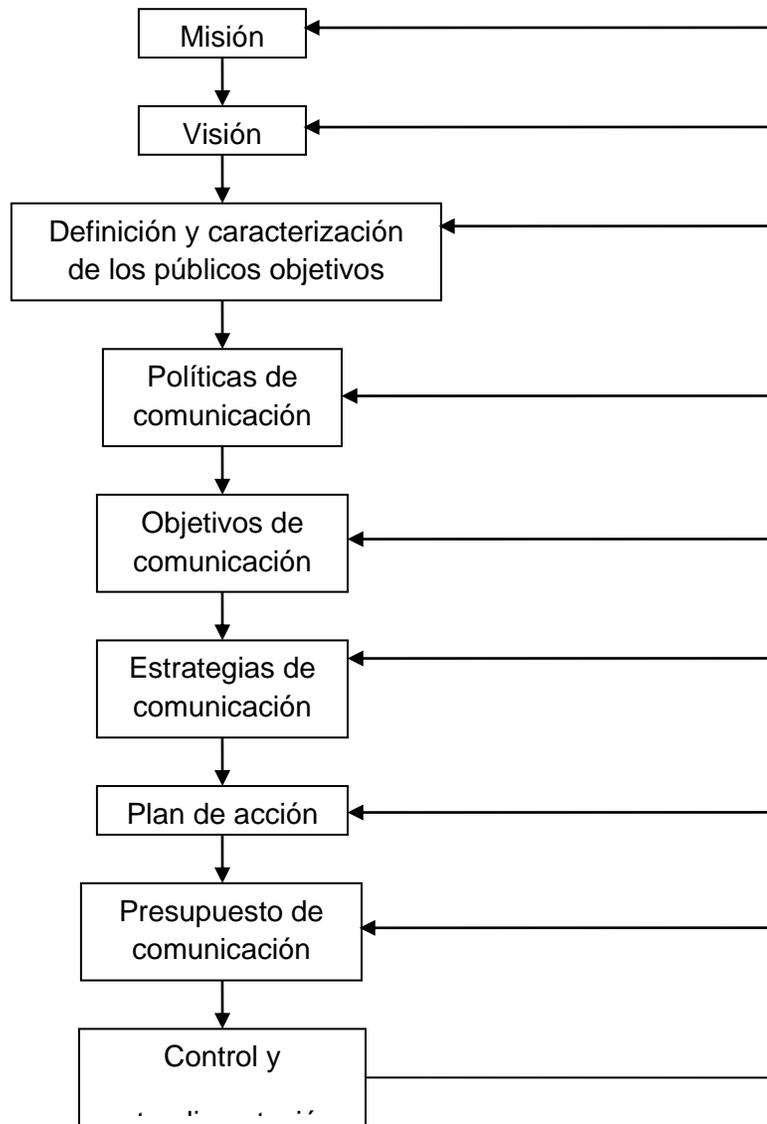


Figura 3.3: Procedimiento para el diseño de estrategias de comunicación en organizaciones. Fuente: Pérez León (2010)

3.2.3 Componentes del Manual de Comunicación Organizacional

El manual de comunicación estructura de forma coherente el proceso de comunicación organizacional. Traduce los elementos de la estrategia de comunicación en pasos y acciones que facilitan la implementación en la práctica de lo planificado.

Los elementos que debe contener el manual se relacionan a continuación:

- Definición de la misión, visión, objetivo, alcance y estrategia general del sistema de comunicación en la organización.

En el trabajo de elaboración de la Estrategia de Comunicación de una organización, la definición de su misión constituye el elemento básico que desencadena todo el proceso posterior.

Si todos los pasos en el proceso de la estrategia de comunicación son muy importantes, la determinación de la visión lo es en superlativo. La visión es una imagen posible del estado futuro deseado:

- Incursiona en las preocupaciones y necesidades enraizadas.
- Es una afirmación de lo que nosotros y nuestros colaboradores quieren crear.
- Es algo que vale la pena alcanzar.
- Aporta el significado al trabajo que hace la gente en la organización.
- Por su definición es algo grandioso.
- Es simple.
- Es un documento vivo al que siempre se le hacen adiciones.
- Es un punto de arrancada para alcanzar niveles de especificidad cada vez mayores.
- Se basa en dos profundas necesidades humanas: calidad y dedicación.

La visión es una representación de cómo debe ser el futuro para la organización ante los ojos de sus clientes y trabajadores.

Una declaración de visión bien formulada: es breve, es fácil de captar y recordar, inspira y plantea retos para su logro, es creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión, sirve como punto de consenso de todas las personas, muestra la esencia de lo que debe llegar a ser su empresa, permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución.

El líder puede generar la visión del futuro de su organización y puede ser un genio en sintetizarla y articularla, pero esto llega a ser significativo sólo cuando la visión ha sido eficazmente comunicada a toda la organización y efectivamente institucionalizada como principio orientador. No se puede establecer una visión por decreto, o por el ejercicio del poder, o por coerción, esta se impone por persuasión, por la creación de un compromiso abnegado y entusiasta a la visión, porque se ha hecho en el tiempo oportuno, porque es

beneficioso para la organización y para la gente que en ella trabaja, porque se implicó a todos en su definición y reinó en todo momento un enfoque participativo para su formulación.

La visión debe ser comunicada o exhibida en una amplia variedad de formas, con el fin de que sea recordada y sirva de estímulo a todos los trabajadores. Publicaciones internas, Informes, Orientación a nuevos empleados, Manuales para empleados, Placas en la pared, Tarjetas de visitas, Letreros para mesas, Carteles, Criterio para determinación de nuevos proyectos y para el reclutamiento y selección de personal.

Debe lograrse una comunicación efectiva para contribuir al fortalecimiento del compromiso del público interno con la empresa sobre la base de orientar el trabajo hacia el cliente, haciendo que se sienta cada vez más complacido con los productos y servicios que se ofertan, consolidando los valores éticos morales, aumentando la competitividad y la participación en función del logro de una entidad de alto desempeño y reconocimiento social.

- Términos y definiciones

En este acápite se ofrecen las definiciones necesarias que aclaran cada término que aparece en el manual con el fin de lograr esclarecimiento para los ejecutores del mismo.

- Políticas de la comunicación

La política de comunicación es la declaración de los principios, normas y orientaciones generales que deben regir las acciones comunicativas, así como las formas de su control, evaluación y corrección, que se realizan luego de tenerse los resultados del diagnóstico de comunicación de la organización o entidad.

Esta política debe ser bien pensada, explícita, sistemática, flexible, integradora y objetiva. Su eficiencia estará muy vinculada con el grado de implicación y participación de los grupos que la forman, siempre estará estrechamente vinculada con el resto de las políticas administrativas, ya que deben vincular los problemas de la comunicación con el nivel de eficiencia y desarrollo de la organización.

Debe hacer referencia a algunos elementos tales como:

- Modelo de comunicación organizacional establecido: sistémico.

- Cómo deben estar conformadas las estrategias, los objetivos y planes; su control, evaluación y corrección cuando sea necesario.
- La definición de los públicos objetivos.
- El funcionamiento de las redes de comunicación.
- Los flujos de comunicación (vertical descendente, vertical ascendente, horizontal y transversal).
- La comunicación interna y la externa.
- Determinación del presupuesto o recursos necesarios.
- Objetivos de la comunicación

Los objetivos son el fin a que se dirige una acción, es la meta específica que quiere alcanzarse, establecen los lineamientos prácticos y metodológicos para la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de la Comunicación Organizacional en la organización. Todo objetivo puede ser considerado como un sistema, por ello cualquier objetivo puede considerarse como parte de un objetivo mayor, y al mismo tiempo, como susceptible a descomponerse en sub-objetivos integrantes.

Los objetivos desempeñan diferentes funciones. Entre ellas están:

1. Hacer legítima y reconocida la actividad de su organización.
2. Identificar los grupos e intereses que se manifiestan e influir sobre ellos.
3. Guiar las actividades al enfocar la atención sobre fines definidos.
4. Sentar las bases para la planificación.
5. Propiciar la motivación y la estimulación de los que se destacan.
6. Guiar la organización en sus decisiones.
7. Lograr el apoyo de la organización, grupo o individuo.
- Públicos objetivos de la organización. Definición y caracterización.

Es imprescindible un profundo conocimiento de los distintos públicos de la entidad (externo, interno y mixto). Sus gustos, preferencias, actividades cotidianas, sectores en los que se desarrollan, nivel de escolaridad, lugar de procedencia, géneros, años de trabajo en la empresa, tipo de labor que realizan; dimensión estratégica de la Empresa con el público, capacidad de influencia de opinión pública, intereses económicos, entre otras características que posibilitan un trabajo más concreto y enfocado hacia objetivos específicos, así como el desarrollo de diferentes actividades de manera más acertada. Es fundamental también el conocimiento y establecimiento de medios de comunicación específicos, mediante los cuales

se trabajará cada público de forma particular. Es necesario la confección de un mapa de público, donde queden organizados y estructurados cada uno de ellos en orden de importancia, labor que ayuda a una planificación más certera y personal con los públicos que, por su grado de importancia para la Entidad, así lo requieran. La confección y organización de las acciones deben realizarse de acuerdo al tipo de público. Es fundamental conocer y planificar el trabajo para con los públicos, es decir, qué hacer con cada uno de ellos. Toda acción de comunicación debe sustentarse en bases sólidas para impedir la pérdida de recursos o de algún público en particular. Una buena labor comunicativa habla de la fuerza de la entidad.

Público interno: Diferentes grupos que conforman una organización. Se encuentran posicionados y estructurados en concordancia con las características de la empresa y el lugar que ocupan en los procesos de la misma. Le dan sentido a la organización. Dígase dirigentes, cuadros medios, trabajadores de la base.

Público externo: Son Individuos o sistemas sociales que forman parte del medio externo de la organización. Su importancia está dada por la posibilidad que aporta a la entidad de conocer y ser reconocida en el medio donde vive. Le ofrece a la organización insumos, energía, recursos humanos y a cambio el medio recibe los productos o servicios. Dígase la comunidad, la competencia, los consumidores o clientes, medios de comunicación masiva, proveedores o abastecedores, intermediarios, distribuidores, organizaciones políticas y de masas, organismos superiores. Una buena gestión de comunicación con este tipo de público permite favorecer la imagen que la sociedad tiene de la empresa.

- Canales de comunicación a utilizar en la organización.

Deben definirse los canales de comunicación que son utilizados para dirigirse a la dirección, el personal autorizado para enviar mensajes directamente a los trabajadores, así como las características de los mensajes a emitir por la organización.

- Comunicación interna.

La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución.

El clima organizacional dentro de una empresa se puede definir como la calidad duradera del entorno interno que tienen sus miembros; lo cual influye en su comportamiento.

Ese entorno puede ser medido en términos de valores, basado en el conjunto de características o atributos que se plantean, y puede ser orientado con la utilización planificada de motivaciones (mensajes).

La interrelación personal puede ser catalogada de acuerdo a su tipología en:

1. **Formal:** Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (Comunicados, memoranda, etc. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.
2. **Informal:** Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.
3. **Vertical:** Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.
4. **Horizontal:** Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza las canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.
5. **Rumores:** Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz. Se le llama también bolas o "radio bamba".

Alcance de la Comunicación Interna: La comunicación interna no está relacionada solamente con los empleados. Aquí hay que incluir desde los accionistas, pasando por el Directorio Ejecutivo, llegando hasta los distribuidores y puntos de ventas de los productos.

- **Comunicación externa.**

Una imagen es el conjunto de significados por los que se llega a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene sobre un objeto.

Toda institución, cualquiera que sea su objetivo (comercial, institucional, gubernamental, de producción, servicios, educacional, etc) es creada para satisfacer necesidades sentidas, creadas o reales de una comunidad (local, regional, nacional o global). Es por ello que dicha institución vive por y para esa comunidad; y sea cual fuere la situación económica, política o social imperante, la institución necesita detectar cuáles son los escenarios en que la

comunidad se está moviendo, para crear las bases motivacionales a proyectar, con el fin de mantenerse allí en un espacio, un posicionamiento o un nicho productivo.

La dinámica es una sola: la institución requiere amoldarse a las condiciones existentes en la comunidad, sin ver hacia atrás, sólo hacia el futuro

Una imagen se forma como resultado de una serie de estímulos que un perceptor recibe de un emisor directa o indirectamente, y su interpretación o evaluación pueden estar influenciados por muchos factores psico/sociales. Para comprender cómo tiene lugar esa interpretación o evaluación, se debe estudiar la forma en la que el individuo procesa la información.

El procesamiento de la información se divide en cinco fases y como puede observarse, los estímulos recibidos sólo se retienen si se completan todas las fases del procesamiento de la información.

La memoria del ser humano se compone de tres elementos: Memoria sensorial, memoria a corto plazo y memoria a largo plazo, siendo en ésta última donde se efectúa la fase final de procesamiento de la información por el individuo.

La formación de una imagen corporativa se centra en dos áreas, la endógena que abarca la identidad de la empresa (su realidad) y la comunicación interpersonal, y la exógena que contempla la proyección de la imagen a través de diversos medios, sean dirigidos o masivos, y la memoria a largo plazo del público/target.

En la conceptualización del mensaje se tiene que aplicar la fórmula: Qué se va a decir, a quién se le va a decir, cómo se le va a decir y por qué se le va a decir.

Es conveniente crear una plantilla, donde, a través de un muestreo en el público/target tanto interno como externo, se tengan algunas referencias de la orientación de la opinión de ese público. Las preguntas tienen que ser creadas sobre la base de la realidad de la empresa.

- Resultado del diagnóstico realizado sobre el sistema de comunicación.

El manual debe reflejar los principales problemas detectados en el diagnóstico realizado por el procedimiento descrito anteriormente.

- Plan de acción para resolver problemas y deficiencias del diagnóstico.

El plan de acción es los resultados de las etapas anteriores aportan los elementos necesarios para elaborar los planes. Los planes de acción, como su nombre indica, son la forma de materializar las acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos siguiendo las estrategias definidas y aprobadas. Los planes de acción contienen las tareas específicas con los resultados esperados, los recursos de todo tipo necesarios para materializarlas, así como dejan claramente definidos; tanto el plazo en que deben cumplirse, como las personas o funciones responsables y los participantes en el cumplimiento de las mismas.

Para la elaboración del plan de acción el grupo debe trabajar en plenaria, y bajo la dirección del facilitador, discutir todas las acciones que se deben realizar para poner en práctica la estrategia, así como lograr unidad de criterios acerca de quiénes serán los responsables de cada tarea, cuándo se efectuará y dónde.

El plan de acción es un instrumento para la priorización de las tareas y para trabajar en ciertas perspectivas en previsión de situaciones o problemas, no puede convertirse en algo rígido e inflexible, que impida enfrentar con rapidez y precisión el cambio que impone la vida.

- **Aplicación del sistema de comunicación.**

En este acápite se describe el modo en que se aplicará el sistema de comunicación en la organización y sus responsables.

- **Organización estructural para garantizar la implantación del sistema de comunicación de la organización.**

En este paso se definen las funciones y facultades del área de comunicación así como las acciones a realizar para la implantación del sistema.

- **Presupuesto para la comunicación.**

El presupuesto es la determinación anticipada de los recursos materiales y financieros necesarios para la materialización de la estrategia de comunicación de la organización, sus destinos y etapas de ejecución.

3.2.4 Componentes del Manual de Identidad Corporativa

El Manual de Identidad debe contener los elementos distintivos que caracterizan la organización y que la distinguen de las demás. Los elementos a considerar deben ser los siguientes:

- Aspectos sobre la formación de la empresa.

El Manual de Identidad debe contener aspectos relacionados con la ubicación de la organización, los antecedentes históricos, el tiempo de existencia, los fundadores, los principales reconocimientos alcanzados, los trabajadores que han alcanzado la condición de guardias nacionales, la misión, la visión y la estructura organizacional.

- Identidad corporativa

La identidad corporativa es el “ser” de la empresa, su esencia. Los conceptos de imagen e identidad corporativa, están íntimamente relacionados, y con frecuencia identificados entre sí, o sustituidos el uno por el otro, pero son dimensiones diferentes del sistema que conforma la empresa. La imagen de una empresa es la síntesis de su identidad.

La Identidad Corporativa son todos los medios a través de los que una organización se presenta y es percibida. Sirve para proyectar interna y externamente los atributos de la identidad, que no son sólo los que tienen que ver con las manifestaciones visuales como símbolos, logotipos, colores y envases, sino también conductas y pequeños detalles.

De hecho, la Identidad no se manifiesta solamente por medios gráficos, sino también verbales, culturales, ambientales y a través de informaciones objetivas.

Joan Costa (2001), propone Nuevas Dimensiones de la Identidad Corporativa:

- El Nombre o la Identidad Verbal
- El Logotipo
- La simbología gráfica
- Identidad Cromática
- La Identidad Cultural
- Los escenarios de la identidad: la arquitectura corporativa
- Indicadores objetivos de Identidad
- Valores.

En toda organización, como en todo grupo humano, prevalecen muchos valores, pero los “Valores Compartidos” son los pocos valores críticos que deben servir de “eje” en el funcionamiento de cada entidad. Pero, sobre un “eje” no pueden girar muchas cosas porque

si no el eje se rompe, se traba o no funciona, por ello los “Valores Compartidos” son los “pocos valores” críticos que tienen mayor peso o más impactan la Misión y la Visión de la organización, por lo que hay que someterlos a un proceso de destilación para encontrar aquellos pocos que se quieren jerarquizar.

Para poder jerarquizar los “pocos valores” que deben ser compartidos en las organizaciones, es necesario partir de un diagnóstico del conjunto de los valores en que se mueve dicha organización.

La realización de tal diagnóstico puede llevarse a cabo a partir de que el grupo directivo principal identifique el conjunto de valores con los que trabaja una organización. Regularmente se identifica una lista grande de valores, todos de carácter positivo. Sin embargo, es recomendable también, identificar aquellos de carácter negativo que puedan existir, porque sólo identificándolos, estos pueden ser neutralizados con el efecto de los valores de carácter positivo. Complementariamente pueden agregarse a la lista otros valores que pueden resultar deseados, pero que no están presentes en ese grupo humano en particular.

A fin de poder llegar a identificar aquellos “pocos valores” que se deben jerarquizar dentro de la organización se puede, en principio, utilizar algún criterio de clasificación como el siguiente:

- “Valores éticos”, son los que definen cómo nos relacionamos con los demás y responden a la pregunta ¿qué valores nos han permitido llegar a ser lo que somos?;
- “Valores prácticos”, son los que definen cómo actuamos en nuestro trabajo y responden a la pregunta ¿qué valores nos han permitido llegar hasta donde estamos hoy?;
- “Valores de desarrollo”, son los que definen cómo generamos o creamos y responde a la pregunta ¿qué valores nos han permitido lograr lo que hemos querido?

De esta forma, el gran listado inicial de valores puede ser dividido en tres grupos: los que son éticos, los que son prácticos y los que son de desarrollo. Con estos tres listados de valores el equipo directivo puede seleccionar mediante consenso uno o dos por cada grupo, que se convierten en centrales y que son jerarquizados porque a su vez se convierten en promotores que halan al resto de los valores cotidianos para provocar el cambio necesario.

Estos valores jerarquizados pasan a engrosar la fila de los “pocos valores” que deben ser compartidos con todos los trabajadores y que requieren que su enunciado sea aplicado

consecuentemente, o lo que es lo mismo, que el discurso sea igual a la acción y por tanto el cambio se haga evidente con el logro de mayores resultados.

- Objeto social.

El objeto social describe las actividades que está autorizada la organización para desarrollar con vistas a satisfacer las necesidades de algún sector de la sociedad. Puede ser modificable en la medida que estas necesidades cambien.

- Uso de los diferentes soportes comunicativos.

Deben identificarse los diferentes soportes con que cuenta la organización y la eficacia de su uso. Los más comunes son el teléfono, el correo electrónico, el Fax, las cartas y la web corporativa. Es importante conocer cómo se usan y el nivel de desarrollo tecnológico de los mismos.

- Atributos de la Imagen Visual.

Existen un conjunto de premisas para lograr una imagen positiva, que se deben tomar como consideraciones previas a cualquier modelo de gestión de la imagen:

1. La imagen debe ser una síntesis de la identidad corporativa. Los atributos que conforman la imagen deben ser revisados permanentemente y adaptados a cualquier cambio estratégico que se produzca en la empresa. La imagen debe ser suficientemente atractiva para producir la aceptación social en el público objetivo.

2. La imagen debe destacar los puntos fuertes del proyecto empresarial. En este sentido, es fundamental que la comunicación, tanto interna como externa de la empresa, enfatice el posicionamiento y las orientaciones estratégicas de la misma, pues debe apoyar el plan de negocios.

3. Debe existir una armonía entre las políticas funcionales de la empresa (calidad, producción, distribución, tecnología, etc.) y la imagen intencional que se desea proyectar.

4. Es necesario integrar todas las comunicaciones de la empresa (publicitaria, identidad visual, relaciones públicas, comunicación interna, servicio al cliente...) y administrarlas como una función gerencial de la empresa.

5. Para definir la estrategia de imagen que la empresa seguirá, se debe determinar su "imagen actual" y su "imagen intencional", a través de diversos instrumentos de investigación, entre los que destaca la auditoría de imagen.

6. Configurar una personalidad pública o corporativa para la empresa / marca acorde con la estrategia, que dote a la empresa de una imagen diferenciada, reconocible y de visibilidad pública suficiente. Para lograr esto hay que:

Diseñar un programa de identidad visual, que es la traducción simbólica de la identidad corporativa de una empresa / marca, concretada en un manual de normas de uso que establece los procedimientos para aplicarla correctamente. Es lo que identifica y diferencia a una empresa de otra, visualmente. Los elementos que lo conforman son: el logotipo, el símbolo, el logosímbolo, los colores corporativos, la tipografía corporativa. Las aplicaciones de identidad visual incluyen: impresos corporativos, publicaciones, publicidad y merchandising, señalización, uniformes y vehículos.

3.3 Validación de la propuesta del sistema de comunicación con expertos

Considerando el análisis realizado por Diéguez Matellán (2008) para la evaluación y validación de procedimientos, por medio del criterio de expertos, se procedió a la aplicación de un cuestionario (Anexo 4) cuyos resultados se resumen en la Tabla 3.1. Se seleccionaron 7 expertos del sector académico siguiendo lo establecido en el capítulo anterior.

Tabla 3.1: Criterios de validación del sistema de comunicación propuesto

El sistema y sus componentes propuestos en la investigación, en su conjunto:	Media	Mediana	Moda
Permiten efectuar un complejo proceso analítico de forma relativamente simple, sencilla y de fácil aplicación en general.	5,00	5	5
Resultan pertinentes para las condiciones actuales que presenta la industria hotelera cubana, pudiendo ser adoptados íntegramente.	4,63	5	5
Sugieren la posibilidad de aplicarse a cadenas hoteleras con características no necesariamente idénticas.	4,25	4	4
Posibilitan obtener toda la información requerida para su	5,00	5	5

aplicación.			
Poseen consistencia lógica a partir de su estructura, secuencia, interrelación de aspectos y coherencia metodológica interna.	5,00	5	5
Contribuyen a mejorar la proactividad de los sistemas de gestión de las cadenas hoteleras.	4,63	5	5
Impulsan la introducción de la cultura de la comunicación organizacional en las cadenas hoteleras.	5,00	5	5
Se ajustan a enfoques integrales y sistémicos en la implementación de la comunicación organizacional.	4,88	5	5
Se articulan con el sistema de dirección y gestión empresarial, perfeccionando la gestión de las cadenas hoteleras y el <i>engagement</i> de sus clientes.	4,38	4	4
Permiten tomar decisiones, científicamente fundamentadas, para la formulación de estrategias de comunicación.	4,88	5	5
Se pueden aplicar de forma racional al objeto de estudio práctico, contribuyendo a mejorar el <i>engagement</i> de los clientes.	5,00	5	5

Fuente: elaboración propia.

Como puede apreciarse en el análisis de los datos de la Tabla 3.1, los expertos consultados dieron una valoración muy positiva a los criterios de validación. Se destaca el impulso a la introducción de la cultura de la comunicación organizacional en las cadenas hoteleras y la posibilidad de aplicar de forma racional al objeto de estudio práctico el sistema de comunicación propuesto, para contribuir a mejorar el *engagement* de los clientes.

Las bondades que presenta el sistema propuesto, con sus correspondientes procedimientos, lo destacan por su correspondencia con las tendencias modernas sobre gestión empresarial, así como por su consistencia lógica dada a partir de su estructura, interrelación de aspectos y coherencia interna. Los componentes del sistema fueron comprensibles y asimilables por parte del personal involucrado, en los marcos que fija su complejidad inherente, lo cual habla a favor de su parsimonia. A juicio de este autor y de los expertos consultados, es posible extender la aplicación del sistema en toda la cadena de hoteles de Cubanacan, así como en otras del país, con sus correspondientes adecuaciones, demostrando así su flexibilidad y generalidad al manifestarse como “tecnología consultora” y posible también de aplicar de

forma independiente por los hoteles; resultando pertinente para las condiciones actuales que presenta la industria hotelera cubana, pudiendo ser adoptado íntegramente. El sistema de comunicación facilita además, a partir de su enfoque integral, el proceso de mejoramiento continuo, al permitir formular e implementar estrategias. Todo esto se materializa por la posibilidad de obtener toda la información requerida para su aplicación.

3.4 Propuesta de indicadores para evaluar la incidencia de la implementación del sistema de comunicación en el *engagement* de los clientes

Para la evaluación de la incidencia de la implementación del sistema de comunicación en el *engagement* de los clientes se proponen un grupo de indicadores que se relacionan a continuación:

- Recencia

Es el tiempo que ha pasado desde la última transacción que ha realizado un cliente o lo que es lo mismo ¿cuánto tiempo hace que el cliente utilizó la última vez un producto/servicio?

En psicología se llama recencia a la capacidad del ser humano de recordar los últimos ítems de una lista. En este sentido es importante tener en cuenta este indicador porque cuanto menos tiempo haga que un cliente ha recibido el servicio, visitado las redes sociales, la web y haya interactuado entonces estará más predispuesto para que pueda comprar, volver a visitar la web, consultar, comentar, descargar, porque la organización está en su memoria. Así que cuanto menor sea la recencia, mayores probabilidades de *engagement*.

- Frecuencia

Se refiere a ¿Cuántas veces el cliente utiliza el producto/servicio, se conecta a la web y compra? Cuando un cliente pasa tiempo, ya sea consultando un post, viendo un video, preguntando o comentando en las redes sociales, más cerca está, con lo que las probabilidades de compra cuando se ofrezca algo de su interés aumentan. Este es un indicador clave que ayuda a medir el *engagement* de los clientes y a mayor frecuencia, más posibilidad de fidelización.

- Duración

Este indicador se refiere a ¿Cuánto tiempo permanece en el sitio? Al igual que la frecuencia, es importante conocer el tiempo que el cliente dedica a la web y las redes sociales. Este indicador permite, entre otras cosas, observar y evaluar cómo atrapa

al cliente la experiencia diseñada. Cuanto más tiempo permanezca, mejor experiencia está teniendo.

- Viralidad

A las personas les encanta compartir con los demás aquello que las hace felices, y les da prestigio, reconocimiento o hace que sientan pertenencia al grupo. Así que si la experiencia está bien diseñada debe medirse cuánto ha compartido el cliente, a cuantas personas se lo ha contado.

Con este indicador, debe determinarse en primer lugar que es de “efecto positivo”, es decir que lo comparte porque le gusta, ya que si comparte porque no le satisface, existe un problema. Una vez verificado el efecto positivo, cuanto más se comparte con la comunidad, mayor es la probabilidad de conseguir fidelizaciones e incluso captar nuevos clientes.

- Valoración

Se refiere a ¿Cómo valoran los clientes a la organización? Este es un indicador crucial para medir la fidelización de los clientes. Qué piensan de la organización, de los productos y servicios, no sólo da la posibilidad de conocer de primera mano que tan comprometidos están, sino que sirve para saber qué y cómo se puede mejorar.

Conclusiones parciales del Capítulo

- 1. El procedimiento propuesto para realizar el diagnóstico de la comunicación organizacional es esencial para identificar los problemas internos y externos que hay que resolver.**
- 2. Como parte integrante del sistema de comunicación organizacional son imprescindibles la Estrategia de Comunicación, el Manual de Comunicación Organizacional y el Manual de Identidad Corporativa.**
- 3. En la validación del sistema propuesto los expertos destacan el impulso a la introducción de la cultura de la comunicación organizacional y la posibilidad de aplicar el sistema de comunicación propuesto, para contribuir a mejorar el *engagement* de los clientes**
- 4. Puede definirse que para la evaluación del *engagement* de los clientes deben considerarse 5 indicadores: recencia, frecuencia, duración, viralidad y valoración.**

CONCLUSIONES GENERALES

1. El análisis de la bibliografía científica relacionada con la gestión de comunicación organizacional y el *engagement* de los clientes permitió identificar los principales elementos que componen las estrategias de comunicación organizacional, los diferentes públicos y medios de comunicación, así como la importancia del uso de las TICs.
2. El diagnóstico realizado permitió identificar que la carencia de estrategia de comunicación es la principal debilidad del hotel que afecta el *engagement* de los clientes y se propone como principal innovación para la mejora el diseño de un sistema integral de comunicación con apoyo de las TICs.
3. El diseño del sistema de comunicación logra integrar coherentemente los elementos de la comunicación organizacional, apoyado en procedimientos específicos que facilitan la implementación del mismo. Se proponen procedimientos para el diagnóstico y la estrategia de comunicación, así como los elementos que deben contener los manuales de comunicación y de identidad.
4. Los once criterios de validación, considerados por los expertos, del sistema de comunicación propuesto tuvieron resultados favorables, destacándose el impulso a la introducción de la cultura de la comunicación organizacional y la posibilidad de aplicación para contribuir a mejorar el *engagement* de los clientes. Se considera, además, que el sistema posee consistencia lógica, parsimonia, flexibilidad, generalidad, pertinencia y enfoque integral.

RECOMENDACIONES

5. Implementar el sistema de comunicación propuesto en el Hotel "Club Amigo" Costasur.
6. Continuar con la evaluación periódica del *engagement* de los clientes y desarrollar herramientas para evaluar el *engagement* de los trabajadores.
7. Extender los resultados de la investigación a las demás instalaciones del Grupo Hotelero Cubanacán.

BIBLIOGRAFÍA

- Aburrá (2017). "La importancia de las comunicaciones en el sector hotelero". Recuperado el 2 de febrero de 2017 en: <http://www.aburracds.com/campanas-y-notas-de-interes/33-la-importancia-de-las-comunicaciones-en-el-sector-hotelero>
- Al-Msallam, S., y Alhaddad, A. (2016). The effects of social media Marketing in the hotel industry: conceptual model for development of an effective online community. *International Journal of Business and Management*, 5.
- Becker, P.A. (2020). Work Alienation and Disengagement: Sexual Harassment and Uber. En Dhiman S. (eds). *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being*, 1-27. Palgrave Macmillan, Cham.
- Barcelos, R. H., Dantas, D. C., y Sénécal, S. (2019). "The tone of voice of tourism brands on social media: Does it matter?". *Tourism Management*, 74, 173-189.
- Beltrán, G. (2014). *Geomarketing: Geolocalización, redes sociales y turismo*. Valencia. Bubok Publishing. P. 273.
- Cabrilo, S.; Dahms, S.; Burgos Mutuc, E. y Marlin, J. (2020). The role of IT practices in facilitating relational and trust capital for superior innovation performance: the case of Taiwanese companies. *Journal of Intellectual Capital*, 21(5), 753-779.
- Caro, J. L., Luque, A. y Zayas, B. (2015). "Nuevas tecnologías para la interpretación y promoción de los recursos turísticos culturales". *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 13(4), 931-945.
- Chen, Y. S. y Wu, S. T. (2019). "Social networking practices of Viennese coffeehouse culture and intangible heritage tourism". *Journal of Tourism and Cultural Change*, 17(2), 186-207.

- Correia, G; Araújo, W; Fernandes, M; Lyvia, L; Menezes, D. y Pinheiro, S. (2012). Gestión de Calidad del Servicio de Alimentos y Bebidas. La importancia del manipulador de alimentos en la calidad del servicio hotelero de la ciudad de João Pessoa, Brasil. Buenos Aires, AR. Revista Estudios y Perspectivas del Turismo. Vol. 21. Núm. 3. p 763 - 777.
- Costa, J. (2001). Imagen Corporativa en el siglo XXI, Ed. La Crujía, Buenos Aires, Versión digital.
- De la Encarnación, A. M. (2016). El alojamiento colaborativo: viviendas de uso turístico y plataformas virtuales. Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica, 5, 30-55.
- Delgado, M. (2017). Propuesta de estrategia de comunicaciones integradas de marketing (CIM) para la compañía turística Habaguanex S.A. Tesis de diploma. Universidad de la Habana, Habana, Cuba.
- Dholakia, U. M.; Bagozzi, R. P. y Pearo, L. K. (2004). A social influence model of consumer participation in network-and small-group-based virtual communities. International journal of research in marketing, 21(3), 241-263.
- Diéguez, E. L. (2008). Contribución a la planificación de servicios complementarios extrahoteleros en destinos turísticos. Aplicación varadero. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
- Donaire, J. A. (2011). «La mutación del turismo 2.0». Manual de comunicación turística: De la información a la persuasión, de la promoción a la emoción. Girona: Documenta, 277-288.
- Eaglebarger, S. (2017). Engaging employees beyond the office freebies. *Strategic HR Review*, 16(3), 112-116.
- Fernández, C. (2005). La comunicación en las organizaciones. Editores Trillas. España.
- García, M. R. y Martínez, O. (2017). Las empresas hoteleras españolas en clave de futuro: análisis de la expansión internacional del sector. Revista Internacional de Turismo y Empresa: RITUREM, 1(1), 27-40.

- Gómez, A; Barbosa, L; Kovacs, H; Brito, P. (2014). Gestión Hotelera. El caso brasileño de la red Pontes Hotéis & Resorts bajo el modelo de organización multidimensional reflexivo. Buenos Aires, AR. Revista Estudios y Perspectivas en Turismo. Vol. 23. Núm. 4. p 768 - 785.
- Guevremont, A. y Grohmann, B. (2013). The impact of brand personality on consumer responses to persuasion attempts. *Journal of Brand Management*, 20(6), 518-530.
- Hernández, S. (2017). Estudio del estado actual de las comunicaciones integradas de marketing. Tesis de Diploma. Universidad de la Habana, Habana, Cuba.
- Ivars, J. A., Solsona, F. J. y Giner, D. (2016). Gestión turística y tecnologías de la información y la comunicación (TIC): El nuevo enfoque de los destinos inteligentes. *Documents d'Anàlisi Geogràfica*. vol. 62/2, pp. 327-346.
- Jaraba, G. (2019). Comunicación, ciencias sociales y democracia. Comunicación más allá de la tecnología: retos y tareas. pp. 57-61. Universidad Autónoma de Barcelona. Departamento de periodismo y de ciencias de la comunicación.
- Johnson, R. E. y Chang, C. H. (2006). It is to continuance as "We" is to affective: the relevance of the self- concept for organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 549-570.
- King, K. I. (2017). Comunicación Organizacional: Tipos y formas. Recuperado de <http://www.grandespymes.com.ar/comunicacionorganizacionaltiposyformas/>
- Lemon, K. N. y Verhoef, P. C. (2016). "Understanding customer experience throughout the customer journey". *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.
- León, M. L. (2017): "Cinco maneras en las que las redes sociales cambiaron al turismo". Recuperado el 27 de marzo de 2017 en: <http://blogs.unitec.mx/vida-universitaria/5-maneras-en-las-que-las-redes-sociales-cambiaron-al-turismo>
- Leva, M. y Ziliani, C. (2018). "Mapping touchpoint exposure in retailing: Implications for developing an omnichannel customer experience". *International Journal of Retail and Distribution Management*, 46(3), 304-322.
- Mainardes, E.W.; Rodrigues, L.S. y Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1313-1333.

- Martins, B. I., de Albuquerque, L. C. E. y Neves, M. (2018). "Instagram Insights: Ferramenta de Análise de Resultados como Nova Estratégia de Marketing Digital". *Intercom*, 1, 1-13.
- Men, L. R. y Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public relations review*, 45(3), 101764.
- Montoya, M. J. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Revista Razón y Palabra*. Vol. 22. Núm. 1. P. 778-795.
- Muriel, M. y Rota, G. (2001). El público externo, en Trelles, I., (Comp.) *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Polo, B. R.; Tunque, M. A.; Collantes, H. E. y Cordova, H. C. (2021). La influencia de la comunicación organizacional en el desarrollo rural. *Revista Iberoamericana de la Educación*. Vol – Especial 1.
- Porez, Trelles y Gonzáles. (2018). Información y Comunicación Tecnologías basadas en la formación investigar. *Espirales. Revista multidisciplinaria de investigación científica* , 4 (33), 55-68.
- Ramos, C. A. D., Bizarrón, M. E. B., y Lugo, A. A. E. (2014). Estudio de la comunicación interna en la industria hotelera de Puerto Vallarta Jalisco. *European Scientific Journal, ESJ*, 10(29).
- Ristova, C., y Dimitrov, N. (2019). "The value of social media as digital tool in hospitality". *International Journal of Information, Business and Management*, 11(3), 155-162.
- Raj, A. B. (2020). Employee Well-being through Internal Branding: An Integrated Approach for Achieving Employee-based Brand Outcomes. *Global Business Review*, 21(4), 1065–1086.
- Rivas, P. A. (2017). Estructuras de propiedad y gestión en el sector hotelero. Tesis doctoral, Universidad de Islas Baleares, España.
- San Eugenio, J. (2012). Aproximaciones teóricas y conceptuales para una definición del estado del arte de la comunicación de los destinos turísticos. *Andamios*:

Revista de Investigación Social. Vol. 9, núm. 20, septiembre-diciembre, pp. 211-236.

Sánchez, M. A., Fernández, M. T. y Mier-Terán, J. J. (2019). Relación entre los beneficios y la obtención de engagement de los usuarios en la comunicación de las redes sociales del sector hotelero. *Revista de Comunicación de la SEECI*, nº 48, 15 marzo 2019 - 15 julio 2019, 125-148.

Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., López Puig, P., León Cabrera, P. y Perdomo Victoria, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte sanitario*, 16(1), 28-37.

Simancas, M. y Hernández, R. (2015). Reinventando Alojamientos Turísticos Casos de Éxito y Soluciones Innovadoras. Santa Cruz de Tenerife. Canarias. p 10.

Tiwari. B. y Lenka, U. (2019). A study of survivors in Indian IT/ITES sector. *IIMB Management Review*.

Trelles, I. (2001). Comunicación Organizacional. Selección de Lecturas. Habana: Editorial Félix Varela.

Trelles, I., Mariño, J. y A. Espinosa. (2005). Comunicación, imagen e identidad corporativa, Selección de lecturas. La Habana: Editorial Félix Varela.

Túñez, M., Costa, C. y Míguez, M. I. (2018). Avances y retos de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. Procesos, necesidades y carencias en el ámbito institucional. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 24 (1), 921-940.

Vernaza, G.D. y Chamorro, J.G. (2020). Business management: a look from productivity and competitiveness. *Espirales. Revista Multidisciplinaria de investigación científica*, 4(35), 16-33.

Wang, Y. y Fesenmaier, D. R. (2004). Towards understanding members' general participation in and active contribution to an online travel community. *Tourism management*, 25(6), 709-722.

Wichels, S. (2016): "Cómo las redes sociales están cambiando la comunicación hotelera". *Revista Internacional de Tecnología, Ciencia y Sociedad*, 3(2).

Zavala, A. M. M. y Estrada, I. C. (2016): "Redes sociales: Herramienta de Marketing Internacional en el sector hotelero". *El Periplo Sustentable*, (31).

Anexo 1: Guía de diagnóstico del Sistema de Comunicación

1. ¿Se define un correcto sistema de comunicación en la entidad? ¿Tiene en cuenta opiniones, aptitudes y conducta de los trabajadores así como de los públicos externos?
2. ¿Hacia qué público está encaminado hoy el sistema de comunicación definido en la entidad?
3. ¿El sistema de comunicación interna en la entidad está alineado con el sistema de valores definido? Determinar si influye en el incremento de la motivación y en el desarrollo del sentido de pertenencia de los trabajadores.
4. ¿Cuáles son los niveles de comunicación que existen en la entidad y unidades empresariales de bases? ¿Se desarrolla a través de los canales de comunicación existente? ¿Se conocen y aplican las formas de comunicación existente?
5. ¿Cómo se desarrolla la comunicación externa en la entidad? ¿Es a través del sistema de mercadotecnia implantado?
6. En los últimos tres años se han efectuado diagnósticos donde se permita conocer:
 - Conceptos de comunicación que se manejan en la entidad.
 - Tipo de comunicación predominante
 - Enfoque de comunicación en correspondencia con objetivos, valores y estrategia.
 - Naturaleza de los procesos de comunicación.
 - Funciones de la comunicación
 - Criterios sobre retroalimentación y participación en la dirección por los trabajadores.
 - Flujo de comunicación existente.
 - Canales de comunicación.
 - Tipos de mensajes más frecuentes.
 - Grado de aplicación de los elementos de la cultura empresarial y clima organizacional.
 - Grado de implicación de los trabajadores y sentido de pertenencia de los mismos.
7. ¿Está definido el manual de gestión de comunicación? ¿Se utiliza como herramienta fundamental para la dirección de la entidad?
8. ¿Está definido el manual de identidad corporativo? ¿Se utiliza como herramienta fundamental para la dirección de la entidad? ¿Se logra con él una imagen que lo distinga?
9. ¿Cómo se materializa a nivel de la entidad el proceso de comunicación?

Anexo 2. Encuesta sobre la comunicación interna.

Estamos realizando una encuesta con el objetivo de conocer como es la Comunicación entre los directivos y trabajadores de la organización. Solicitamos su ayuda y cooperación.

Área de trabajo _____ Nivel Escolar. _____

1- Los jefes tienen en cuenta los criterios de los trabajadores. SI _____ NO _____

2- Tienes dominio de los nuevos documentos y legislaciones y de los principales objetivos de la organización.

Mucho conocimiento: _____ Poco _____ Ninguno. _____

3- De las formas de comunicación siguientes marque con una CRUZ, los que usted considere se utilizan.

-Asamblea de Trabajadores	-Buzón	- Manuales
-Entrevistas	- Matutinos	- Folletos
- Murales del Centro.	-correos	- Reuniones
-Despachos	- plegables	- Actas
-Boletines	-INTRANET	- Documentos circulados

4-¿Conoce UD, cual es la comunicación Interna de la organización o los canales de Comunicación. SI _____ NO _____

5-¿Conoce UD, cual es la comunicación Externa de la organización? SI _____ NO _____

6-¿Cómo considera que son las relaciones de trabajo con otras áreas o frentes de trabajo.

BUENA _____ REGULAR _____ MALA _____

7-¿Considera que en la organización debe ubicarse un Buzón, para que tengas la posibilidad de enviar mensajes, hacia la dirección? SI _____ NO: _____

8-¿Considera que la Identidad Corporativa de la organización se afecta por la Imagen que esta representa? SI _____ NO _____

9- Considera usted que la Comunicación Interna de la organización se afecta por la utilización de los principales medios Informáticos de la Comunicación, que hoy no poseemos:

SI _____ NO _____

10-¿Consideras necesario la habilitación de la sala técnica con una computadora que contenga todos los documentos técnicos y normativos de la actividad para la preparación y superación constante de los trabajadores, dirigentes y Cuadros? SI_____ NO_____

11-¿El Sistema de Comunicación que existe, considera UD, influye en las aptitudes y conductas de los trabajadores? SI_____ NO: _____

12-¿Considera usted sentirse motivado y orgulloso de pertenecer a este colectivo laboral?

Si_____ NO: _____

13-Hay suficiente comunicación con su jefe para comunicarle los problemas detectados en su trabajo o los que se presenta de forma general en el colectivo. Se siente libre de plantear los problemas. Siempre ____ Casi siempre____ Nunca_____

14-¿Cómo cree usted que es la comunicación entre sus compañeros de trabajo?

____Buena ____Regular ____Mala

15-¿La comunicación es para usted?

Imprescindible ____ Necesaria____ Importante._____

16-¿Con que frecuencias se piden y se ponen en práctica ideas y planteamientos de los trabajadores?

Rara vez____ A veces____ Con frecuencia_____

17-Relacione a continuación algún criterio o planteamiento que considere de prioridad o importante para una buena COMUNICACIÓN:

Anexo 3. Encuesta sobre la comunicación externa.

Con el objetivo de mejorar la Comunicación Externa de nuestra organización y alcanzar los niveles de satisfacción que Ud. merece, deseamos conocer su opinión.

No.	ASPECTOS A EVALUAR	Respuestas		
		B	R	M
1	¿Cómo se siente Usted informado sobre la situación general de la organización?			
2	¿Considera que la organización reúne condiciones para atender a los Clientes?			
3	¿Está satisfecho con la atención recibida dentro del Centro por los Dirigentes y funcionarios?			
4	¿Cómo son las relaciones de trabajo con los directivos de la organización?			
5	<p>¿Considera usted que la imagen e información que brinda la organización a los clientes es la correcta?</p> <p>De responder REGULAR o Mal haga algunas sugerencias para mejorarla:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ _____ ❖ _____ ❖ _____ ❖ _____ ❖ _____ ❖ _____ 			
6	A su criterio tiene la organización una reputación consolidada de atención a sus clientes.			
7	¿Considera necesario que se defina en la organización un “Centro de Atención al cliente” para gestionar y comunicar toda la información tanto hacia fuera como hacia dentro de la organización? SI_____ NO_____	X	X	X
8	¿Considera necesario un sistema de información de Marketing que recoja todo tipo de información útil sobre el entorno? SI___ NO___	X	X	X
9	¿Se considera usted un cliente informado de toda la documentación y legislaciones vigentes de la actividad?			
10	¿Cómo considera la calidad del servicio que le prestamos?			

11	¿Considera que la organización debe mejorar las condiciones de sus locales? Argumente:			
12	Relacione a continuación algún criterio o planteamiento que considere de prioridad o importante para una buena COMUNICACIÓN.			

Anexo 4. Cuestionario general sobre la investigación

Estimado experto.

Solicitamos su colaboración para la evaluación de la propuesta de sistema de comunicación.

A continuación se presentan un conjunto de planteamientos que es preciso que evalúe sin pasar ninguno por alto, debiendo marcar con una "X" aquella casilla que considere más adecuada según su percepción. Sólo se deberá marcar una opción en cada caso.

Se presenta una escala Likert de cinco categorías, en la cual una valoración máxima de "5" puntos representa su total conformidad y acuerdo con el planteamiento expuesto y una evaluación mínima de "1" punto, lo contrario (su total desacuerdo con el planteamiento).

El sistema y sus componentes propuestos en la investigación, en su conjunto:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Permiten efectuar un complejo proceso analítico de forma relativamente simple, sencilla y de fácil aplicación en general.					
Resultan pertinentes para las condiciones actuales que presenta la industria hotelera cubana, pudiendo ser adoptados íntegramente.					
Sugieren la posibilidad de aplicarse a cadenas hoteleras con características no necesariamente idénticas.					
Posibilitan obtener toda la información requerida para su aplicación.					
Poseen consistencia lógica a partir de su estructura, secuencia, interrelación de aspectos y coherencia metodológica interna.					
Contribuyen a mejorar la proactividad de los sistemas de gestión de las cadenas hoteleras.					
Impulsan la introducción de la cultura de la comunicación organizacional en las cadenas hoteleras.					
Se ajustan a enfoques integrales y sistémicos en la implementación de la comunicación organizacional.					

Se articulan con el sistema de dirección y gestión empresarial, perfeccionando la gestión de las cadenas hoteleras y el <i>engagement</i> de sus clientes.					
Permiten tomar decisiones, científicamente fundamentadas, para la formulación de estrategias de comunicación.					
Se pueden aplicar de forma racional al objeto de estudio práctico, contribuyendo a mejorar el <i>engagement</i> de los clientes.					

¡Muchas gracias por sus apreciados criterios!

Fuente: adaptado de Diéguez Matellán (2008).