

TÍTULO: PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN EL HOTEL ZAZA, SANCTI SPÍRITUS, CUBA

Autores: **Lic. Yenima Martínez Castro** (autora de contacto)

Centro de Estudios Energéticos y Procesos Industriales, Uniss

Profesora Instructora

Email: yenima@suss.co.cu

Lic. Lariana Laria Bandomo

Escuela de Hotelería y Turismo, Trinidad

Profesora Instructora

Email: lariana@ehttdad.co.cu

Lic. Yenni Celina Cueto Tuero

Departamento de Psicología, Comunicación Social, Bibliotecología y Ciencias de la Información, Uniss

Profesora Instructora

Email: yenni@fch.suss.co.cu

Lic. Yenisley Alfonso Corrales

Hotel Zaza, Islazul Sancti Spíritus

Email: recepcion.hzaza@islazulssp.tur.co.cu

RESUMEN

La inexistencia de una herramienta, que articule de forma integral los procesos de comunicación, implica problemas recurrentes en entidades hoteleras que se abordan en la presente investigación con el propósito de diseñar un procedimiento para la elaboración de la estrategia de comunicación en el Hotel Zaza, perteneciente a la Empresa Islazul Sancti Spíritus. El procedimiento se estructuró

en doce pasos y está dividido en cuatro etapas, aplicable por todas las áreas de la instalación, con la participación de todos sus trabajadores y directivos. Los resultados benefician de forma directa la gestión interna de los recursos humanos. La herramienta dota al Hotel Zaza de una guía para la elaboración de una estrategia de comunicación que garantiza una eficaz relación con los públicos externos, en correspondencia con un mejor desempeño organizacional y las perspectivas implícitas de la integración al entorno.

Palabras clave: comunicación | estrategia de comunicación | procedimiento

TITLE: PROCEDURE FOR THE ELABORATION OF THE COMMUNICATION STRATEGY IN HOTEL ZAZA, SANCTI SPIRITUS, CUBA

ABSTRACT

The inexistence of a tool articulating in an integrated way the communication processes implies recurrent problems in hotel facilities which are tackled in this investigation with the objective of designing a procedure to elaborate the communication strategy in Hotel Zaza, appertaining to the Enterprise Islazul Sancti Spíritus. The procedure is structured in twelve steps and it is divided into four stages, applicable by all the hotel's areas with the participation of all its employees and managerial staff. The results directly benefit the internal human resource management. With this tool Hotel Zaza is provided with a guide for the elaboration of a communication strategy that guarantees an effective relationship with external clients and favors the improvement of the organizational performance and the implicit perspectives of integration with the environment.

Key words: communication | communication strategy | procedure

INTRODUCCIÓN

Las concepciones de la organización, según Chiavenatto (1998), parten del reconocimiento de que todo sistema está compuesto de múltiples partes

interconectadas de una forma compleja, en evolución permanente bajo la acción del universo exterior y debe ser orientada a objetivos globales. Por ello, se necesita de la comunicación como una condición necesaria para su funcionamiento.

En la presente investigación se entiende la comunicación como un proceso activo de interrelación entre actores, un proceso de interacción social, democrático, basado en el intercambio de ideas, sentimientos y conductas, por el cual los seres humanos comparten experiencias, y hace posible en lo social el reconocimiento de individualidades en un estado total de reciprocidad (Fernández, 1997).

El desarrollo de relaciones personales positivas es parte del proceso de comunicación, pero está lejos de garantizar un flujo confiable y eficaz de información (Bardi, 2003).

Las empresas turísticas como organización no son ajenas a tal proceso. En la esfera del turismo, más que en cualquier otra, además de intercambiar bienes materiales, los consumidores compran también valores añadidos, beneficios, imagen, consumiendo así elementos intangibles. Por tanto, la comunicación se puede considerar la clave de la prestación de los servicios después de poseer productos de calidad. Sin embargo, no se debe reducir comunicación a promoción y publicidad. Existen otros elementos de la comunicación que, si se logra la sinergia adecuada entre ellos, se puede hablar de una actividad comunicativa eficaz, capaz de guiar a las organizaciones al logro de sus objetivos.

Se reconoce la Comunicación Integral Estratégica como un elemento fundamental para la coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos de la empresa, que favorece la diferenciación respecto a la competencia y el logro de un lugar en la mente de los públicos objetivos (Pérez, 2001).

FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

La elaboración de la estrategia de comunicación en empresas turísticas es un tema que surge producto a la gran diversidad de audiencias, herramientas y mensajes comunicativos, que las empresas de manera planificada o no transmiten sistemáticamente, y a la necesidad de coordinar todos los esfuerzos comunicativos

en un único sentido, en bien de la imagen que se desea posicionar en el mercado (Costa, 1995; Van Riel, 1997).

En este contexto, el Grupo Empresarial Hotelero Islazul S.A, es una de las organizaciones que requiere del perfeccionamiento de su gestión turística, por estar encargada de prestar servicios de alojamiento, gastronómicos y recreativos para el turismo nacional e internacional. En específico, la Empresa Islazul Sancti Spíritus rige el trabajo de 5 Unidades Estatales de Base (UEB): Complejo Plaza-Rijo, Villa Los Laureles, Villa Rancho Hatuey, Villa San José del Lago y Hotel Zaza.

En el caso de este último, en un diagnóstico previo a esta investigación se pudo constatar que, independientemente de la buena disposición del personal, existen deficiencias en la gestión y comercialización que frenan la proyección de una comunicación institucional positiva hacia los diferentes públicos. Las más significativas son las siguientes:

- Inexistencia de un Manual de Identidad Corporativa
- Inexistencia de un Manual de Gestión de la Comunicación
- Existencia de acciones de comunicación aisladas
- Escasa utilización de los canales de información
- Deficiencias detectadas en la guía de control del componente de Información y Comunicación de la Resolución 60 de la Contraloría General de la República (2011)
- Inexistencia del Sistema de Comunicación y Estrategia de Comunicación que responda a lo establecido por el Perfeccionamiento Empresarial

Al analizarlas, se determinó que la última es la de mayor importancia ya que condiciona las demás. De existir una estrategia de comunicación, se viabilizaría la solución del resto de las deficiencias.

Se consideró además que a las empresas en perfeccionamiento se les exige contar con la estrategia de comunicación, según lo establecido en la Norma Cubana de Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (NC: 3000/2007), este requerimiento genera la necesidad de diseñar un procedimiento para la elaboración de la Estrategia de Comunicación en el Hotel Zaza. El diseño de tal procedimiento constituye el objetivo del presente trabajo.

Esta investigación es pertinente no solo para la organización objeto de estudio, al dotarla de un método documentado para la elaboración de la estrategia de comunicación, sino también para la Empresa Islazul Sancti Spíritus, por la posibilidad de ser aplicable al resto de las UEB, como contribución al requisito que se exige sobre el tema en el Perfeccionamiento Empresarial, y en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República.

Una estrategia de comunicación se define no solo hacia los clientes potenciales, sino que también implicará a los proveedores, la competencia, los públicos internos, los intermediarios (promotores de ventas, agencias de viajes, medios de comunicación) y otros (clientes y público en general) (Van Riel, 1997; Costa, 2001; Milio, 2004; Grande, 2005). Por ello, es imprescindible utilizar un determinado procedimiento que garantice un conjunto de pasos estructurados que contribuyan a eliminar la improvisación en la planificación de la comunicación y los riesgos derivados de la toma de decisiones (Sacerio y Martínez, 2008).

En el Centro de Estudios Turísticos (CETUR) de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas se diseñó un procedimiento para la elaboración de estrategias de comunicación, los elementos que lo conforman se pueden adaptar a la empresa hotelera y a las condiciones del contexto nacional. La estructura consta de 8 pasos (Sacerio y Martínez, 2008):

1. Definición de los públicos
2. Identificación de los objetivos de comunicación
3. Fijación del presupuesto de comunicación
4. Elaboración de la estrategia creativa o del mensaje
5. Plan de medios y acciones de comunicación (PMAC)
6. Presentación del plan
7. Ejecución del programa de comunicación
8. Control y evaluación de la estrategia

En esta investigación, el procedimiento que se diseña considera la propuesta de Sacerio y Martínez (2008) e incorpora los resultados del diagnóstico previo y las directrices que establecen los documentos rectores siguientes: Norma Cubana 3000/2007; Decreto Ley 252/2007 sobre la continuidad y el fortalecimiento del

Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano; Decreto Ley 281/2007 “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”; Resolución 57/2005 que establece los procedimientos de trabajo que conforman la estrategia de comunicación y promoción del MINTUR; y procedimientos y normativas que instituye la dirección general de la Casa Matriz del Grupo Hotelero Islazul S.A.

RESULTADOS

Procedimiento por etapas y pasos específicos

Para una efectiva estrategia de comunicación en el Hotel Zaza, se requiere de canales de comunicación que faciliten el proceso comunicativo. Con el procedimiento, se fundamenta el proceso de generación y procesamiento de información que se origina dentro de la entidad y en su entorno empresarial, el cual requiere de una estrategia de comunicación que sea capaz de codificar, analizar, procesar y transmitir todos los datos de interés para la organización y para su entorno.

El procedimiento propuesto es aplicable por todas las áreas de la instalación, con la participación de todos los trabajadores y directivos. Se concibe con una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal. De modo que se requiere verificar la información que se reciba fuera de los canales establecidos y, de ser necesario, recodificarla, antes de entrar, para evitar confusiones y rumores que dificulten el buen desempeño de las tareas administrativas u operativas, o la trasmisión de una imagen incorrecta de la gestión empresarial de la organización hacia el entorno o la sociedad de forma general. En la figura 1 se muestra la estructura que conforman las cuatro etapas y que se fundamentan a continuación.

Etapas I: Preparatoria

Esta etapa constituye el punto de partida para el desarrollo de las etapas posteriores del procedimiento, la cual se compone por los siguientes cuatro pasos:

Paso 1. Caracterización de la instalación. Se realiza una descripción detallada de la instalación, a través del análisis de documentos, que tiene en cuenta la historia, la estructura organizacional y de recursos humanos.

Paso 2. Selección de asesoría competente. La dirección de la instalación solicita asesoría de profesionales del tema de la comunicación. Según el artículo 702 del Decreto No. 281/2007, este constituye un momento decisivo que influye en la efectividad y calidad de la estrategia de comunicación resultante.

Se recomienda la creación de un equipo multidisciplinario conformado por miembros de la Asociación de Comunicadores, especialistas miembros del Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial, expertos en Sistema de Comunicación, y profesores de la Escuela de Hotelería y Turismo de Trinidad, quienes integran el grupo asesor del Perfeccionamiento Empresarial en Sancti Spíritus.

Paso 3. Selección del personal. Se refiere a los encargados de desarrollar el procedimiento, y debe ser un grupo integrado por miembros de los distintos departamentos de la instalación por la implicación que tienen en la conformación de la estrategia. La alta dirección será la responsable de coordinar y guiar las actividades a desarrollar.

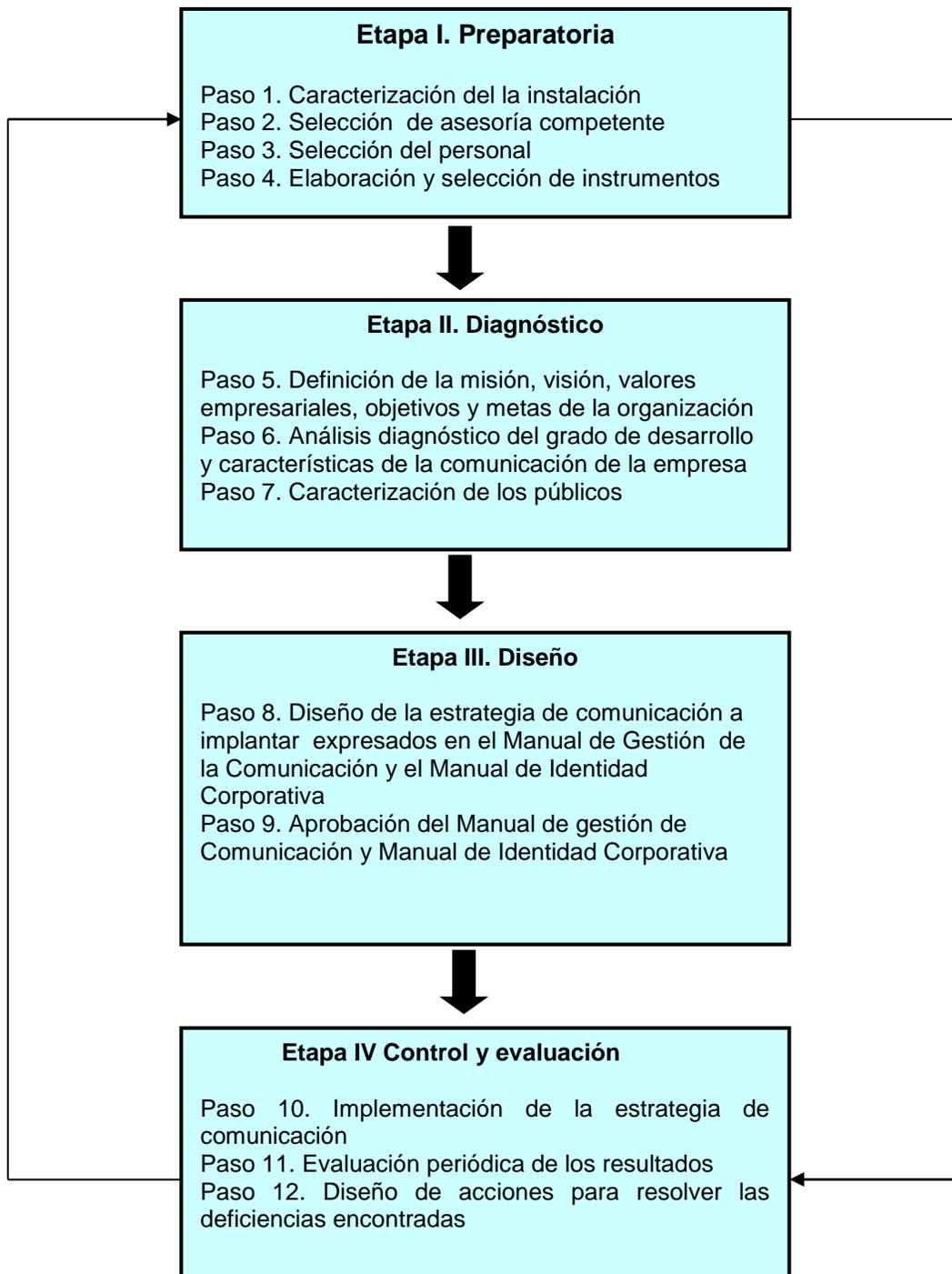


Figura 1: Etapas y pasos del procedimiento para la elaboración de la Estrategia de Comunicación en el Hotel Zaza. Fuente: Elaboración propia.

Paso 4. Elaboración y selección de instrumentos. La selección de los instrumentos para realizar el diagnóstico parte de las variables que se definen.

Variable independiente: procedimiento para la elaboración de la Estrategia de Comunicación.

Definición conceptual: forma específica de llevar a cabo la actividad o el proceso para concentrar pensamientos y acciones en aquellos factores únicos que ayudan a que la organización gane y sostenga ventajas competitivas en el mercado (NC: 3000/2007; Gallego, 2002).

Definición operacional: sistema de planificación de las acciones comunicativas en el ámbito interno y externo que, a partir de un enfoque sinérgico y coherente, facilita la gestión turística del Hotel Zaza, así como su posicionamiento en el mercado nacional e internacional.

Variable dependiente: comunicación Institucional

Definición conceptual: conjunto de actividades que facilitan y agilizan el flujo (ida y vuelta) de mensajes que se transmiten entre trabajadores, con la dirección, la empresa y su entorno. Permite influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los trabajadores de la empresa y los públicos externos, con el fin de cumplir con mayor eficacia y rapidez los objetivos de la empresa (Artículo 671 del Reglamento del Perfeccionamiento Empresarial).

Definición operacional: conjunto de actividades comunicativas que desarrolla el Hotel Zaza dirigidas hacia sus públicos internos y externos, con el fin último de cumplir satisfactoriamente los objetivos estratégicos de la empresa.

Se recomienda el uso de los métodos y técnicas de investigación siguientes:

- Análisis documental, en lo fundamental de los documentos siguientes:
 1. Manual de Gestión de la Calidad Islazul S.A
 2. Expediente Comercial del Hotel Zaza
 3. Manual de Identidad Visual de Islazul S.A
 4. Manual de Procedimientos generales para la actividad hotelera Islazul. S.A
 5. Expediente del Perfeccionamiento Empresarial de la Empresa Islazul. Sancti Spíritus.
 6. Planeación estratégica del Hotel Zaza

- Entrevistas semiestructuradas que se dirigen al público interno y externo. Se realizan con la utilización de una guía para asegurar que los temas claves no se olviden en el intercambio.
- Encuestas con preguntas cerradas (dicotómicas, de opción múltiple y de respuesta múltiple), preguntas abiertas y mixtas (preguntas de comportamiento y de clasificación).
- Observación participante. Se realiza para permitir al observador corroborar o refutar un punto de vista personal de algún entrevistado o encuestado. De esta forma se consolida el fundamento científico de la investigación.

Etapas II: Diagnóstico

Esta etapa se valora y analizan los resultados de la etapa anterior. Ello permite caracterizar el estado actual de la comunicación en la organización. Se ejecuta en tres pasos que dan continuidad al proceso.

Paso 5. Definición de la misión, visión, valores empresariales, objetivos y metas de la organización. Como refiere la literatura (Navas & Guerra, 2002; Colectivo de autores, 2007; Kotler & Keller 2009), para la definición de la misión, visión, valores empresariales, objetivos y metas de la organización, se siguen algoritmos específicos que consideran requisitos y criterios de idoneidad.

Para formular la misión y la visión es necesaria la participación colectiva, por lo que se recomienda su actualización a través de la técnica de la tormenta de ideas con la participación de directivos y trabajadores, la cual se enfoca a clientes externos e internos.

Se identifican los valores compartidos que se actualizan, por la dirección del hotel y los responsables de cada área. Con la selección, uno o dos del conjunto de valores con que trabaja la organización, se reducen por consenso. Se establece la necesidad que los valores compartidos se acompañen por normas de actuación que caracterizan lo que significan para una organización, en particular, aquellos valores que se jerarquizan.

Los objetivos deben guardar coherencia con la misión y con el análisis externo e interno. Mediante una matriz DAFO se obtiene el contexto para determinar los objetivos estratégicos. En su diseño se enfatiza en condicionar las definiciones que se alcanzan como la orientación estratégica.

En el caso de las metas, se debe tener en cuenta que se clasifican en tres tipos de: producción, gestión y proyectos. Con el logro de las metas se establece la retroalimentación del proceso para redefinir los objetivos, rediseñar los proyectos, acelerar o retardar su ejecución, si fuese necesario y, de forma recurrente, medir su impacto.

Paso 6. Análisis diagnóstico del grado de desarrollo y características de la comunicación de la empresa. Se realiza a partir de las opiniones, aptitudes, conducta de los trabajadores y de los públicos externos. El artículo 694 del Decreto Ley 281/2007 establece los aspectos a conocer con este diagnóstico. Por su parte, la Norma Cubana 3002/2007 plantea que la elaboración de la estrategia de la comunicación en la organización parte del diagnóstico inicial de este proceso, y establece los aspectos a identificar y determinar.

Paso 7. Caracterización de los públicos. Se orienta a la identificación, conocimiento y comprensión de cada uno de los públicos hacia los cuales se desea realizar una actividad comunicativa. Se identifica la estructura de públicos de la empresa: claves, secundarios y el perfil de ambos.

Etapas III. Diseño

En esta etapa que se desarrolla en dos pasos, se diseña la estrategia que se aprueba por la alta dirección para su implementación.

Paso 8. Diseño de la estrategia de comunicación a implantar según se expresa en el Manual de Gestión de la Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa. El Decreto Ley 281/2007, en su artículo 695-701, establece los aspectos a tener en cuenta para la elaboración de Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa.

Estos manuales forman parte de la base reglamentaria que de manera obligada deben elaborarse por las organizaciones que aplican el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Para ello requieren de la asesoría de especialistas del tema. Los Manuales de Gestión de Comunicación y de Identidad Corporativa se aprueban por su director general.

Mediante la aplicación del Manual de Gestión de Comunicación se logra un funcionamiento de la comunicación para el mejoramiento de la empresa u organización superior de dirección. De esta forma, se reduce la tendencia a la improvisación que con frecuencia sucede en la comunicación.

Dado que la Identidad Corporativa se define como: “el conjunto de elementos que componen la realidad objetiva de cualquier organización y que pueden potenciarse a través de los aspectos que configuran esta identidad corporativa” (Benavides et al., 2001, p.175). El Manual de Identidad Corporativa constituye una herramienta básica para la dirección de la empresa u organización superior de dirección en el logro de una imagen que la distinga.

Paso 9. Aprobación del Manual de Gestión de Comunicación y Manual de Identidad Corporativa. Una vez diseñados el Manual de Gestión de Comunicación y Manual de Identidad Corporativa, se procede a su aprobación por la alta dirección de la entidad.

Etapa IV: Control y evaluación

Esta etapa, última del procedimiento, es fundamental para la retroalimentación y la mejora continua. Se conforma por tres pasos.

Paso 10. Implementación de la estrategia de comunicación. Con la aprobación de los Manuales se pasa a la implementación de la estrategia de comunicación, según lo que establece la Norma Cubana 3002/2007.

La estrategia de comunicación se articula con la participación efectiva de los trabajadores, lo que significa que su programa de trabajo es también un programa de participación de la organización y sus áreas.

Paso 11. Evaluación periódica de los resultados. Se desarrolla a través de la aplicación de técnicas que se diseñan con el objetivo de comprobar si se logra lo que se establece en la Norma Cubana 3002/2007 para la alta dirección, en lo relativo a garantizar el intercambio permanente entre los trabajadores y de éstos con la alta dirección, tanto vertical como horizontalmente, para el beneficio de una visión común.

Paso 12. Diseño de acciones para resolver las deficiencias encontradas. Corresponde en este paso, el diseño de acciones para resolver las deficiencias según el Decreto Ley 281/2007, en su artículo 703, que establece las funciones principales a cumplir por el grupo encargado de la comunicación empresarial.

CONCLUSIONES

Los pasos descritos conforman el procedimiento para la elaboración de la estrategia de comunicación en el Hotel Zaza de la Empresa Islazul Sancti Spíritus. Como parte de los estudios que se realizan para aumentar la eficiencia económica e implantar el sistema de Perfeccionamiento Empresarial en el Hotel Zaza de la Empresa Islazul Sancti Spíritus, se propone un procedimiento para la elaboración de la estrategia de comunicación de esta institución, que beneficia la gestión interna de los recursos humanos. Este procedimiento constituye una herramienta que facilita al Hotel Zaza promover una comunicación eficaz, la cual garantiza la relación con los públicos externos, en correspondencia con un mejor desempeño organizacional y las perspectivas implícitas de la integración al entorno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bardi, J. A. (2003). *Hotel Front Office Management* (3^{ra} ed.) USA: John Wiley and Sons, Inc.
2. Benavides, J., Costa, J., Pérez, O. & Ventura, J. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

3. Colectivo de Autores CETED (2007). *Estrategia Organizacional*. La Habana: Editorial Félix Varela.
4. Costa, J. (1995). *Comunicación empresarial y revolución de los servicios*. Barcelona: Editorial Ciencias Sociales.
5. Costa, J. et. al (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
6. Chiavenatto I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill, México.
7. Decreto Ley No. 252 (7 de agosto del 2007) sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano.
8. Decreto Ley No. 281 (16 de agosto de 2007) "Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial".
9. Fernández, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
10. Gallego, J. F. (2002). *Gestión de hoteles. Una nueva visión*. Madrid: Paraninfo International Thomson.
11. Grande, I. (2005). *Marketing de los servicios* (4^{ta} ed.). Madrid: Editorial ESIC.
12. Kotler, P. & Keller, K. (2009). *Dirección de Marketing* (12^{ma} ed.). Buenos Aires: Ediciones Pearson Educación.
13. Milio, I. (2004). *Diseño y comercialización de productos turísticos locales y regionales*. Madrid: Thomson.
14. Navas, J & Guerra, L. A. (2002). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Madrid: Ediciones Civitas.
15. Norma Cubana NC 3000/2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.
16. Pérez, R. A. (2001). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Editorial Ariel.
17. Resolución No.60 del 2011. Contraloría General de la República de Cuba.
18. Resolución 57 (23 de mayo del 2005). Procedimientos de trabajo que conforman la estrategia de comunicación y promoción del Mintur.

19. Sacerio, E. & Martínez, C. C. (2008). *Procedimiento para diseñar la estrategia de comunicación en entidades hoteleras*. Informe de investigación, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Santa Clara, Cuba.
20. Van Riel, C. (1997). *Comunicación empresarial*. Madrid: Editorial Prentice Hall.