

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS  
"JOSÉ MARTÍ PÉREZ"  
FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, ECONOMÍA Y TURISMO  
CARRERA LICENCIATURA EN TURISMO



## TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Acciones para el desarrollo de las competencias de comunicación digital en directivos del Hotel Village Costa Sur.

Title: Actions to develop digital communication skills in managers of the Hotel Village Costa Sur.

Autora: Ever Ernesto García Brito.

Tutor: MSc. Ariadna Silva Arocha. Profesora Auxiliar

Sancti Spíritus, 2023

Copyright©UNISS

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, y se encuentra depositado en los fondos del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez” subordinada a la Dirección de General de Desarrollo 3 de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su publicación bajo la licencia siguiente:

Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional

**Atribución- No Comercial- Compartir Igual**



Para cualquier información contacte con:

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez”.

Comandante Manuel Fajardo s/n, Olivos 1. Sancti Spíritus. Cuba. CP. 60100

Teléfono: 41-334968

## *Dedicatoria...*

*Quiero dedicar este trabajo a la memoria de mi abuela, quien siempre me motivó a seguir adelante y nunca rendirme. Este logro es también suyo... Abuela te extraño y te amo.*

## *Agradecimientos...*

*Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi tutora de tesis Ariadna, quien con su experiencia y sabiduría guió este trabajo de investigación de manera excepcional.*

*A mis profesores y mis compañeros por su ayuda y colaboración en estos años de estudio.*

*A mi familia, quien me brindó su amor incondicional y apoyo durante este largo proceso, principalmente a mi hermano mayor y a mi madre para quienes verme graduado era su sueño... gracias por creer en mí.*

## RESUMEN

Las comunicaciones digitales se han convertido en una pieza fundamental para dar a conocer una organización, marca o proyecto ya que brinda una forma de darse a conocer al mundo y la sociedad. Además la competencia de comunicación digital entre directivos de dichas marcas y empresas se ha convertido en un factor fundamental para llevar a cabo una correcta difusión y comercialización entre empresas por lo cual la presente investigación tiene como objetivo: Diseñar acciones para desarrollar competencias de comunicación digital en los directivos del Hotel Village Costa Sur. Se utilizaron métodos y técnicas: el analítico - sintético, entrevistas, encuestas, análisis DAFO, entre otros. El contenido del informe expone en el marco teórico referencial conceptos de competencias y comunicación digital. Se realizaron diagnósticos, encuesta y observaciones que evidencian las carencias de competencias de comunicación digital en la instalación. Sobre la base de los problemas detectados y el marco teórico referencial, se propusieron acciones encaminadas al desarrollo de las competencias de comunicación digital en los directivos.

## SUMMARY

Digital communications have become a fundamental piece to publicize an organization, brand or project since it provides a way to make yourself known to the world and society. Furthermore, the digital communication competence between managers of these brands and companies has become a fundamental factor to carry out correct dissemination and marketing between companies, which is why this research aims to: Design actions to develop digital communication competences in the directors of the Hotel Village Costa Sur. Methods and techniques were used: analytical - synthetic, interviews, surveys, SWOT analysis, among others. The content of the report exposes concepts of competencies and digital communication in the theoretical framework. Diagnoses, surveys and observations were carried out that show the lack of digital communication skills in the facility. Based on the problems detected and the theoretical framework, actions were proposed aimed at developing digital communication skills in managers.

## ÍNDICE

<i>Introducción</i>	1
<i>Capítulo 1</i>	5
<i>1.1 Las competencias. Definiciones</i>	5
<i>1.2 Las competencias comunicativas</i>	6
<i>1.3 La competencia comunicativa en el ámbito organizacional</i>	7
<i>1.4 La comunicación digital</i>	13
<i>1.5 La comunicación digital en los directivos</i>	15
<i>Capítulo 2</i>	21
<i>2.1 Caracterización del Hotel Village Costa Sur</i>	21
<i>2.2 Resultados de la guía de observación</i>	23
<i>2.3 Resultados de la aplicación de la encuesta</i>	23
<i>2.4 Aplicación de otros diagnósticos de evaluación</i>	24
<i>2.5 Métodos, técnicas y procedimientos</i>	26
<i>Capítulo 3</i>	30
<i>3.1 Acciones, objetivos y propuesta de actividades</i>	30
<i>Conclusiones</i>	42
<i>Recomendaciones</i>	43
<i>Bibliografía</i>	44
<i>Anexos</i>	

## INTRODUCCION

Detrás de una organización estable a nivel económico, político y social hay un grupo humano motivado, con habilidades y competencias suficientes para generar resultados de éxito. Y detrás de ese grupo motivado están los directivos o gerentes, quienes tienen como tarea primordial orientar estratégicamente a todo el equipo hacia unos objetivos comunes. “Las organizaciones demandan modernos sistemas gerenciales y la formación especializada de recursos humanos con capacidad de afrontar los nuevos procesos de cambios” (Estaba, 2008, p.142). Es aquí donde los directivos tienen que valerse, además, de capacidades comunicacionales para facilitar el liderazgo de los grupos humanos que tiene a su cargo.

La comunicación es, pues, ese recurso que permite el proceso de integración comunitaria en una organización: da a conocer y recuerda a los colaboradores su interés por lograr juntos, en equipo, una serie de metas y objetivos derivados de una misión (Nosnik, 2005). Por esa razón, es importante que desde el nivel gerencial de las empresas se emplee la comunicación como un recurso para fortalecer la cultura organizacional y, al mismo tiempo, mantener un buen clima de trabajo.

Sin embargo, los altos ejecutivos formados en la economía y el management suelen conocer poco de comunicación, la principal razón es que las ciencias empresariales ignoran a la comunicación, debido al predominio de la mentalidad capitalista (Costa, 2010). Por ello, la mayoría de organizaciones complejas tienen en un segundo plano el tema de la comunicación empresarial y le destinan pocos recursos; los grandes gerentes no explotan a cabalidad sus competencias comunicativas para crear un buen clima de trabajo, y dan más importancia a sus capacidades técnicas, pese a que de ellos depende la cultura de comunicación que se desarrolle dentro de la empresa.

La comunicación digital es el proceso de intercambiar información mediante el uso de tecnologías digitales, como internet, redes sociales, aplicaciones móviles, y el entorno digital exponen las visiones de este nuevo mundo que vivimos, donde la imaginación no tiene límites y la innovación es garante de la constante evolución

de las ideas y sus aplicaciones prácticas. Debe recurrir a todas las posibilidades que brinda la informática, para incidir en la sociedad, transmitir y contar las historias de una forma más próxima a los intereses y perfiles del público; además, ajustadas a las características del medio para involucrar realmente a los ciberlectores en los temas de su interés.

La virtualidad ha transformado la forma en que las organizaciones se relacionan con sus públicos internos y externos, así como la forma en que los directivos lideran y gestionan sus equipos. Para desempeñar un trabajo que llegue al público correcto y de la mejor forma posible

Las redes sociales son por excelencia las plataformas donde se muestra en su máxima expresión la comunicación digital que permiten a las personas y a las organizaciones crear y compartir contenidos, interactuar y comunicarse con otras personas y organizaciones, y participar en comunidades virtuales. Las redes sociales han transformado la forma de comunicarse, informarse, relacionarse y aprender en la sociedad actual. Las redes sociales son importantes para las organizaciones porque les ofrecen oportunidades de visibilidad, reputación, fidelización, innovación y negocio.

En este sentido, las competencias de comunicación digital son una herramienta que permiten a los directivos comunicarse de manera efectiva y eficiente en el entorno digital, adaptándose a las características, necesidades y expectativas de sus interlocutores. Algunas de las competencias de comunicación digital más relevantes para los directivos son: la capacidad de crear y difundir contenidos de valor, la capacidad de interactuar y dialogar con los usuarios, la capacidad de analizar y evaluar los resultados de la comunicación, la capacidad de gestionar la reputación y la imagen online, la capacidad de innovar y aprender continuamente, y la capacidad de trabajar en red y colaborar con otros agentes.

La competencia es un concepto que ha cobrado gran relevancia en los últimos años en el ámbito educativo, laboral y personal porque permiten a las personas desarrollar su potencial, mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos. Además, las competencias son un factor clave para la competitividad, la innovación y el desarrollo de las organizaciones y de la sociedad en general.

Sin embargo, no todos los directivos poseen las competencias para trabajar adecuadamente en las redes sociales. Esto puede suponer una desventaja competitiva y un riesgo para el éxito de sus organizaciones. Algunos de los problemas que pueden surgir por la falta de competencias de los directivos para trabajar en las redes sociales son: la pérdida de oportunidades de negocio, la dificultad para atraer y retener el talento, la disminución de la confianza y la credibilidad, la generación de crisis de comunicación, la reducción de la innovación y el aprendizaje, y el aislamiento y la desconexión con el entorno laboral y exterior. La falta de competencias de los directivos para trabajar en las redes sociales tiene un impacto negativo en el desempeño y la reputación de sus organizaciones. Este es un tema poco explorado desde la perspectiva de las competencias de los directivos, y que presenta una oportunidad para generar conocimiento y aportar valor a la gestión de la comunicación y el liderazgo en el entorno digital.

Por ello es de suma importancia encontrar la solución a dicho problema en las instituciones ya que desarrollar competencias de comunicación digital entre los directivos de una empresa puede ayudar al crecimiento de la misma y así obtener mayor relevancia en su sector.

Algunas dificultades que enfrentan los directivos en relación con las competencias de comunicación digital son la falta de conocimiento técnico, la resistencia al cambio, la brecha generacional y la necesidad de adaptarse a nuevas plataformas y herramientas.

Lo anteriormente planteado, da lugar al siguiente problema científico. ¿Cómo desarrollar en los directivos del Hotel Village Costa Sur, competencias de comunicación digital?

Para ello se plantea como hipótesis: Si se diseña un conjunto de acciones variadas, entonces se desarrollarán competencias de comunicación digital en directivos del Hotel Village Costa Sur.

A partir de la hipótesis planteada, se plantea el **Objetivo general**: Diseñar acciones para desarrollar competencias de comunicación digital en los directivos del Hotel Village Costa Sur.

Objetivos específicos:

-Analizar los referentes teóricos – metodológicos de la investigación a partir de la revisión y análisis crítico de la bibliografía en aspectos relacionados con el tema objeto de estudio.

-Diagnosticar la situación actual de las competencias de comunicación digital de los directivos del Hotel Village Costa Sur.

-Elaborar acciones que permitan el desarrollo de competencias de comunicación digital en los directivos del Hotel Village Costa Sur.

En la investigación se usan métodos del nivel teórico como:

Análisis- síntesis, Inducción- Deducción,

Métodos del nivel empírico como: Encuestas, entrevistas, observación y métodos matemáticos como el Cálculo porcentual.

El trabajo está estructurado en tres capítulos: en el primero se exponen los fundamentos teóricos del trabajo relativos a la importancia de desarrollar en los directivos del Hotel Village Costa Sur, competencias de comunicación digital. Se expone la importancia de la comunicación digital, competencia, entre los directivos. Posteriormente en el segundo capítulo se presentan los resultados del diagnóstico, la encuesta y métodos utilizados. El tercer capítulo aporta las acciones que se deberían llevar a cabo para solucionar el problema de comunicación digital entre los directivos. Seguidamente se exponen las conclusiones derivadas de la investigación realizada, formulándose de igual forma las recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

# **CAPÍTULO 1: REFERENTES TEÓRICOS – METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

## **1.1 Las competencias. Definiciones**

Las relaciones interpersonales hacen referencia al conjunto de las competencias sociales que definen el modo en que la persona se ajusta y se relaciona con los demás. Se vincula, por tanto, con el concepto de inteligencia interpersonal (Gardner, 1993), e implica un conjunto de aprendizajes conceptuales, procedimentales y actitudinales orientados a conseguir interacciones positivas con el resto de las personas, encontrándose su desarrollo íntimamente relacionado con la capacidad comunicativa.

Los directivos se encuentran ante el reto de orientar a grupos humanos, expresarse en público, fundamentar proyectos, colaborar con otros especialistas en la solución de problemas, argumentar puntos de vista, todo lo cual constituye exigencias frecuentes. En este sentido, no basta con el desarrollo de conocimientos y habilidades al respecto, es necesario propiciar una disposición permanente para el análisis y perfeccionamiento del comportamiento comunicativo individual. Además, asumir una concepción “del otro” que implique respeto, consideración, transparencia, tolerancia y disfrute por las relaciones humanas y a la vez el desarrollo de determinadas cualidades de personalidad que favorezcan la eficiencia de esas relaciones en el contexto laboral.

La formación de competencias se asume como un proceso continuo de perfeccionamiento, crecimiento personal y profesional en el contexto organizacional, donde la actuación y la formación se presuponen y complementan (López, 2016). El modelo curricular por competencias profesionales asumido en la formación básica inicial, permite desarrollar una formación que potencia la esfera de actuación y la solución de problemas profesionales.

## **1.2 Competencias comunicativas**

En todas las taxonomías de competencias profesionales se incluyen las competencias comunicativas, por ser vitales para las relaciones interpersonales, disposición y habilidad para comunicarse con los otros con el trato adecuado, atención y empatía. Aunque es conocida la falta de uniformidad entre las propuestas de las diferentes fuentes, dentro de esa diversidad se mantiene siempre el reconocimiento a los aspectos que afectan la relación entre la lengua y el contexto sociocultural.

Así pues, De la Paz (2012) define la competencia comunicativa como la configuración psicológica que autorregula en el individuo el intercambio eficiente de ideas, actividades, actitudes, representaciones y vivencias con otros individuos, en correspondencia con las normas lingüísticas, sociolingüísticas, socioculturales y discursivas deseables socialmente en el contexto histórico concreto del acto comunicativo. La competencia comunicativa, se refiere a la capacidad de las personas para comunicarse de manera asertiva, atendiendo a las particularidades de cada situación comunicativa. Se incluye como un factor de eficiencia profesional; esta competencia trasciende el sentido propio del código lingüístico y se convierte en una competencia profesional general y pertinente a las disímiles actividades que el sujeto desarrolla (Pino et al., 2019).

La competencia comunicativa es el requisito principal para el establecimiento de un proceso de comunicación efectivo en el ámbito de las organizaciones; es un instrumento para el cambio, siempre y cuando sirva a sus integrantes para la búsqueda de soluciones a los problemas, para ejercer su rol eficientemente, así como para fomentar y fortalecer la cultura organizacional a través de la retroalimentación constante.

En la actualidad, la competencia comunicativa es vista como un compendio de saberes, capacidades, habilidades o aptitudes que participa en la producción de la convivencia y las relaciones interpersonales e intergrupales, ya que la coexistencia humana requiere la mediación de una eficaz comunicación, como proceso de

interacción en el que dos o más sujetos se reconocen como iguales, comparten experiencias, actúan con sentido de comunidad en función de un diálogo orientado a la construcción de acuerdos (Pasquali, 1972). Así la comunicación representa un instrumento esencial en la disposición del tejido social que permanentemente explora nuevas formas de sostenimiento.

### **1.3. La competencia comunicativa en el ámbito organizacional**

La comunicación eficaz es un factor dinamizador de los procesos de dirección. Constituye la fuente, la condición, modo e importante estímulo en el proceso de dirección de personas que trabajan en grupos organizados y con metas comunes.

Es la competencia comunicativa un elemento dinamizador en la interacción que se produce entre los factores que repercuten en la calidad del proceso de dirección de la empresa, que se constituye en un proceso de comunicación por excelencia.

La competencia comunicativa tiene un carácter eminentemente estratégico, tanto en lo individual como en lo colectivo y representa un requisito para entablar relaciones no solo saludables sino también productivas, que en el ámbito de las organizaciones contribuyen a sustentar el clima organizacional, el sentido de pertenencia y todos aquellos componentes que optimizan los procesos productivos.

En toda organización, teniendo en cuenta que su éxito depende en gran medida de su gente, de sus capacidades, de sus competencias y de sus actitudes, la efectividad de la comunicación que en ella se genera está fundamentada en la participación de sus integrantes en el proceso y de sus habilidades para entender, procesar, ponderar y valorar la interacción necesaria en las relaciones laborales.

Revisar, sintetizar y jerarquizar los aspectos más importantes que han participado en el estudio de la competencia comunicativa son algunos de los propósitos de este artículo donde se hace una disertación sobre los elementos involucrados en su desarrollo, explorando y compilando los múltiples aspectos que la envuelven, con el fin de aplicarlos en el contexto de las organizaciones.

A continuación en la Tabla 1 se declaran algunas habilidades relacionadas con la competencia para la comunicación social que son expuestas en diferentes enfoques: (Queriz, 2010)

**TABLA 1**  
**Modelos de competencias que explicitan habilidades relacionadas con la competencia para la comunicación**

Autor/competencias identificadas	Comunicación efectiva	Manejo de grupos y/o equipos	Motivación	Administración de los RH	Resolución de problemas	Gestión de recursos	Empatía	Delegación y/o facilitación	Toma de decisión	Autocontrol	Planificación	Orientación al cliente	Red de relaciones efectivas
Boyatzis (1982) [6]	X	X											
Kotter (1982) [7; 8]	X		X										
Luthans (1996) [7]	X	X		X									
Robert Quin (1991) [9]		X						X					
Pérez López (1998) [1]	X			X	X	X	X					X	X
Cardona y Chinchilla (1999)										X			
Goleman (1998) [10]	X						X	X	X				
Salazar (2000) [11]		X		X									
Pereda y Berrocal (2008) [12; 13]	X	X	X	X		X			X		X		
Nancy García y María del Carmen Armenteros (2000) [14]	X	X	X	X				X		X			

Como se puede apreciar todos estos autores hacen referencia a una serie de atributos personológicos que permitirán al directivo un mejor desempeño en su rol comunicativo. Según algunos autores las labores directivas hoy se encuentran encaminadas a asegurar la supervivencia de la empresa, a liderar personas y a desarrollar un liderazgo comprometido sobre la base del cambio organizativo permanente.

Desde este enfoque el nuevo directivo pasa a ser un gestor dentro de la organización, teniendo como meta prioritaria conseguir una supervivencia continuada de la organización en el tiempo.

También se puede asegurar que en todos los casos se le atribuye importancia a la competencia para la comunicación como una de las principales que han de tener los directivos competentes. En este sentido se percibe que de las 10 conceptualizaciones revisadas, 7 de ellas declaran la comunicación como una de las habilidades o competencias que han de tener directivos. Éstas son las conceptualizaciones de Kotter (1982) y Luthans, Pérez López (1998).

En la actualidad existen una serie de conceptualizaciones sobre la competencia para la comunicación. Ésta es descrita desde perspectivas lingüísticas hasta las psicológicas. Para la elaboración de una definición de competencia de comunicación social, se toma en cuenta la conceptualización de competencia comunicativa ofrecida por Queris, 2010, p.3: “La configuración psicológica que hace eficiente al directivo en situaciones comunicativas implícitas en su desempeño profesional”, ya que parte del propio desempeño directivo y la situación concreta en la que se encuentra el mismo. Además permite tener en cuenta diversos elementos de integración en las diferentes áreas en las cuales se desempeña el dirigente. Por otra parte, se entiende a la competencia como expresión de un comportamiento eficiente del profesional, que no se reduce a capacidades, habilidades, u otros elementos concretos, tangibles y mensurables de la conducta de las personas, donde se puede

estudiar la competencia con un carácter contextualizado, lo que es coherente con la dinámica del mundo laboral contemporáneo.

Las habilidades comunicativas están inmersas en la competencia comunicativa que a su vez certifica un tipo de comunicación eficaz. De acuerdo con Kaplún (1998) sostiene que todos tienen la capacidad de comunicarse, sin embargo no siempre se sabe entablar la comunicación. Afirma que la comunicación es una situación de aptitud porque para realizar el proceso comunicativo se tiene que tener predisposición para hacerlo, fomentar el interés y la intención de comunicarse con los demás.

La habilidad comunicativa es considerada como competencia, tal como lo afirma Hymes (1996), en término general, la competencia como capacidad de una determinada persona. Según Bogoya (2000) afirma que la competencia es la capacidad para solucionar un problema. Asimismo, Torrado (2000) define a la competencia como el saber que se posee y la práctica que se hace de esta competencia para la resolución de aspectos más específicos de acuerdo a una realidad y a una determinada situación.

Entre los autores que han ofrecido una visión holística del concepto se encuentra Roméu (2005), quien define la competencia comunicativa como una configuración psicológica que integra las capacidades para interactuar en diversos contextos socioculturales, con diferentes fines y propósitos. La autora incluye en su concepción de la competencia comunicativa los procesos cognitivos, el dominio de las estructuras discursivas y la actuación sociocultural del individuo .

Teniendo en cuenta este criterio, el autor de esta investigación definen como competencia de comunicación social, *“la capacidad del individuo para interactuar en diversos contextos socioculturales atendiendo a situaciones comunicativas implícitas en su desempeño profesional”*

Esta definición involucra tanto los saberes culturales adquiridos, como la cultura de los individuos con los que interactúan sus conocimientos, valores, necesidades, emociones y motivaciones en un constante proceso de retroalimentación.

Desde esta perspectiva, la competencia de comunicación social está sujeta al contexto, a las relaciones con los otros, al rol y a la posición social, lo que determina que su análisis debe hacerse con una visión interrelacionada de todos sus componentes.

Para el presente estudio se tiene en cuenta la contextualización de la competencia comunicativa en el ámbito de las organizaciones a la cual se le incorporan conceptos que son propios de esa disciplina y que permitirán determinar las interrelaciones necesarias para comprender las exigencias comunicativas de individuos, de cuyo desempeño depende gran parte la eficacia de una organización.

Hernández (2007) señala cuatro elementos que definen la competencia comunicativa en las organizaciones: la capacidad de comprender y aceptar la visión del otro (legitimación de la percepción) y una apreciación adecuada de sí mismo; la búsqueda de información objetiva y requerida en el proceso comunicativo, además del autocontrol emocional.

Lo expuesto por el autor anteriormente citado reúne componentes claves para desarrollar adecuadas competencias comunicativas en el ámbito organizacional: las ideas que se desean compartir, las intenciones y el contexto. El primero atañe al conjunto de conocimientos, tanto empíricos como teóricos (el saber); el segundo se relaciona con las habilidades (saber hacer) y el último, las actitudes (querer hacer) está relacionado con la experiencia o la forma como las personas resuelven los problemas en su entorno. Esta configuración proporciona los componentes para formular un esbozo de la competencia comunicativa en el contexto organizacional.

El concepto de competencia, en el ámbito de las organizaciones, se sitúa entre los saberes y las habilidades concretas; la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento; lo que indica que una persona debe tener tanto una buena formación en cuanto a sus funciones laborales como en la capacidad

para tomar las acciones, de manera que le permitan usar apropiadamente esos conocimientos adquiridos.

Adicionalmente, la competencia comunicativa tiene otras implicaciones, que como bien lo señala Vargas (2001) son producto de la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño, en situaciones reales de trabajo, que se obtienen mediante el ejercicio de la experiencia en situaciones concretas.

Todo ello dentro de un contexto que le permita establecer un adecuado clima, mediado por la comunicación efectiva. En este sentido, Forgas (2006) advierte que existe relación entre la competencia comunicativa y la profesional, en cuanto a que el saber, saber-hacer y saber-actuar, requiere del suficiente talento comunicativo.

Según Fernández (2006), la persona competente posee capacidades y tiene condiciones para ponerlas al servicio de un desempeño eficaz; reflexiona acerca de su propia ejecución, tiene una visión ajustada de sus habilidades y está consciente de sus limitaciones, así como de los mecanismos que emplea, lo que le permite hacer transferencias a nuevas situaciones y a otros miembros de la organización.

En la actualidad las organizaciones han tenido que enfrentarse a los procesos de transformación digital, que conllevan cambios y representan importantes retos para sus líderes. Estos necesitan buscar un equilibrio entre el logro de los resultados de la transformación efectuada o en curso, el mantenimiento adecuado de las operaciones usuales de la organización y la motivación de los empleados, quienes pueden ser los principales aliados o contradictores, según el caso, a la hora de implementar este tipo de procesos. (Páez, 2022)

Llevar a cabo estas iniciativas requiere contar con ciertas cualidades y competencias de liderazgo, entre ellas la integridad, la gestión estratégica, la flexibilidad y la alfabetización digital.

Se requiere contar además con estilos de liderazgo inspiradores, participativos y transparentes, que faciliten el establecimiento de climas de confianza que, a su

vez, promuevan la aceptación y la adopción del cambio. Igualmente, es necesario abrir espacios para la creatividad y el aprendizaje, mientras se protege la seguridad de la información y la privacidad de los empleados. (Páez, 2022)

#### **1.4 La comunicación digital**

Las organizaciones, la unidad típica de configuración de la sociedad humana para la búsqueda del logro de sus objetivos más esenciales, atraviesan, en efecto, una nueva época (Zimmermann et al., 2021), en virtud de la configuración y maduración de un espacio de interacción entre los individuos desconocido por la sociedad tan solo hace unas décadas.

Este novedoso espacio se ha tipificado como “digital”. Como adjetivo, según el Diccionario de la lengua española (Real Academia Española [RAE], 2014), lo digital remite a todo aquello “que crea, presenta, transporta o almacena información mediante la combinación de bits”, y en correspondencia con esto, a lo “que se realiza o transmite por medios digitales”.

La transformación digital conduce a las organizaciones a considerar la implementación de múltiples iniciativas tecnológicas, pero también, sin duda, a la realización de diversas acciones en lo que respecta a lo social, lo cultural, lo político, lo económico, lo ecológico y lo normativo (George y Paul, 2020), en la configuración de un proceso de adaptación a las nuevas realidades, pero también, en no pocas ocasiones, de uno que responde a la necesidad de reconfigurar, reinventar y hacer avanzar los esquemas tradicionales de organizarnos socialmente, con el interés de alcanzar nuevos estándares de bienestar, desarrollo y prosperidad para la humanidad. Este tipo de transformación implica, en suma, la reconfiguración del modelo de negocio y, de hecho, el surgimiento de nuevos negocios, así como, en general, el establecimiento de formas inéditas de comerciar, comunicarse y, más ampliamente, de interactuar en todas las esferas, entre los variados actores que dan forma a la sociedad (Okano et al., 2021).

Los cambios del nuevo contexto al que se enfrentan las organizaciones van más allá de la incorporación de una serie de nuevas palabras en el lenguaje usual de

los individuos, como “guglear”, “wasapear”, “tuitear” (El Día, 2013). En realidad, como resultado de los nuevos medios a través de los cuales interactúan las personas, las transformaciones trascienden también el uso de recursos alternativos y complementarios como los “emoticones, kaomojis y emojis” y, de hecho, rompen los límites convencionales y modifican profundamente las formas tradicionales de comunicación de los actores, como resultado de la nueva era digital (Giannoulis y Wilde, 2019).

El potencial disruptivo de las redes sociales se encuentra íntimamente ligado a la filosofía 2.0 de la que emanan. Las tecnologías de la web 2.0 incluyen blogs, wikis, conectores de redes sociales (por ej., Facebook), redes de intercambio de fotografías (por ej., Instagram) y vídeo (por ej., YouTube), microblogging (por ej., Twitter), redes sociales profesionales (por ej., LinkedIn).

Como se ha indicado en otro lugar (Criado, 2012; 2013), las nuevas potencialidades de las tecnologías sociales se derivan de la facilidad para buscar información y recursos de conocimiento, enlazar con otros actores, publicar e intercambiar opiniones, experiencias y conocimientos, así como marcar y filtrar colaborativamente información para su compartición. A su vez, la concreción del carácter 2.0 de las redes sociales en las organizaciones, impulsadas por sus principales directivos como “embajadores de marca” implica tres aspectos: (a) ciudadanos que son potenciales agentes activos en la producción de contenidos web (o prosumidores), (b) la extensión de la idea de la inteligencia colaborativa, es decir, la evidencia de que la innovación pública se encuentra también fuera de los límites formales de la organización, (c) así como la creciente desintermediación de las actividades entre organizaciones e individuos particulares. En definitiva, todo lo anterior refleja un nuevo escenario para la colaboración, la transparencia, la participación y la rendición de cuentas dentro del ámbito público.

Las tecnologías digitales han facilitado que usuarios puedan relacionarse entre sí, a nivel mundial, compartiendo experiencias y opiniones. Asimismo, también se constata que las redes sociales han demostrado ser más influyentes para la

movilización social que otros medios tradicionalmente estudiados como la televisión, gracias a su interactividad e inmediatez. En esta línea, se puede afirmar que “las reglas del juego de la comunicación han cambiado”, permitiendo que el diálogo se democratice y multiplique. (Romero & Rivera, 2019)

### **1.5 La comunicación digital en los directivos**

Recientes estudios muestran cómo las redes sociales digitales han experimentado un acelerado proceso de difusión en las organizaciones durante los últimos años. Principalmente, las instituciones públicas han adoptado estas tecnologías para mejorar la comunicación con los ciudadanos. Pero, además, confían en que las especiales características de las redes sociales faciliten la transparencia, la participación y la colaboración. En otras palabras, se espera que las redes sociales permitan organizaciones más permeables y abiertas a la ciudadanía. (Criado & Rojas, 2013)

Esto llevaría a los directivos a convertirse en portavoces de su organización, incluso hay datos que sustentan que las marcas promocionadas por sus directivos en redes sociales convierten más que las otras. La marca ejecutiva, debería ser una competencia obligatoria del directivo del siglo XXI. (Recolons, 2021)

Impulsar el desarrollo de la marca personal de los directivos supone un beneficio para la organización y para los propios directivos. La organización logra portavoces más eficaces y empáticos, alineación de valores, mayor alcance de la comunicación y mejora muy clara en la confianza hacia los stakeholders.

La marca es un elemento intangible que ayuda a la empresa a diferenciarse de la competencia. Construir una marca sólida que aporte diferenciación estratégica a la organización es una de las máximas presentes en toda empresa. (Medina, 2014)

Las TIC han aportado desde su generación una serie de posibilidades a la comunicación personal nunca vistas hasta el momento. En la era digital se ha conseguido ampliar los espacios comunicativos para el desarrollo de la sociabilidad humana, permitiendo nuevas vías de interacción y comunicación (Serrano, 2013).

Por otro lado, cabe señalar que, desde la incorporación de los dispositivos móviles con conexión a Internet a la vida diaria, estos límites parecen ser cada día más difusos, y las relaciones sociales se están hibridando entre ambos contextos (Del Fresno, 2011). La influencia que las TIC han tenido en los procesos de interacción, han sido ampliamente estudiados y abordados desde diferentes perspectivas.

Por ejemplo, desde el ámbito educativo, el aprendizaje mediado por las tecnologías y el desarrollo de competencias desde las escuelas (Pérez, 2014); desde el terreno de la política, la profundización en una democracia participativa (Gutiérrez, 2015); desde los medios de comunicación tradicionales, las nuevas oportunidades que brindan los entornos multipantalla (Orihuela, 2015); desde la administración, las posibilidades de la tramitación a través de Internet (Salvador & Ramírez, 2016); desde las características la sociedad-red, como nuevo escenario de lo social (Castells, 1997).

En la comunicación tradicional (offline), la interacción conlleva necesariamente la copresencia de los actores, la observación recíproca y las consecuencias que de esta se derivan. En la comunicación digital, sin embargo, la obligatoriedad de esta copresencia desaparece, dando paso a otras formas de presentación en el espacio online. (Caro, 2012)

En consonancia con lo anterior, y para lograr que el directivo de una organización, se convierta en el comunicador que lidere su organización desde los ámbitos offline y online, se proponen como dimensiones e indicadores de las competencias de comunicación social, las siguientes.

<b>Competencia</b>	<b>Unidades de Competencias</b>	<b>Elementos de Competencias</b>
Saber establece	Creación del contenido	1 Identificación del tipo de contenido

<p>r relacione s mediada s por las TIC</p>		<p>2 Adecuación para el público al que va dirigido</p> <p>3 Concreción</p> <p>4 Creatividad</p> <p>5 Uso de hastagh, sticker, emojins</p>
	<p>2.2 Selección del medio adecuado para la transmisión del mensaje</p>	<p>1 Conocimiento de los medios digitales y sus características</p> <p>2 Elección del canal teniendo en cuenta el público sobre el que se desea interactuar</p> <p>3 Adecuación del mensaje para el canal seleccionado</p>
	<p>2.3 Interacción con el público y participación</p>	<p>1 Utilización de estrategias para la interacción y colaboración</p> <p>2 Elaboración de respuestas adecuadas sobre la base del respeto mutuo</p> <p>3 Comprensión y aceptación del punto de vista de otra persona</p> <p>4 Participación y rendición de cuentas dentro del ámbito público</p>

Como variable de estudio, la competencia de comunicación digital debe ser analizada en un contexto determinado, de manera que pueda dársele el tratamiento teórico, empírico y metodológico requerido. En el ámbito de las organizaciones es necesario tener en cuenta que todos y cada uno de los individuos que interactúan en ellas tienen sus propias creencias, su propia cultura, sus propios conocimientos y habilidades para ponerlos en práctica, y estos van a ser confrontados no solo entre ellos sino con la propia cultura organizacional, sus reglas, normas, valores y conductas. Esta confluencia de intereses (individuales y colectivos) hace de la competencia comunicativa un elemento clave en la consecución de los objetivos comunes dentro de una organización.

En lo individual, la competencia comunicativa es el resultado de la unión de las características de la personalidad y las cualidades adquiridas en el ejercicio profesional constantes, a través del aprendizaje voluntario y consciente.

En lo organizacional, la competencia comunicativa es el producto del quehacer diario, de la adaptabilidad de esa práctica y de la capacidad de interpretar pensamientos, sentimientos y objetivos de seres humanos que reciben, interpretan y reaccionan ante un conjunto de mensajes.

La comunicación corporativa es fundamental para toda organización. Morató (2016) señala que en estos tiempos la comunicación corporativa cumple un papel importante entre una empresa y sus públicos. Es decir, la comunicación corporativa mediante mensajes y acciones pretende difundir un tono de comunicación eficaz para lograr una interacción efectiva en la organización, con el fin de optar por una imagen con valores intangibles para la organización.

Es por ello que las empresas han optado por estar comunicados mediante las nuevas tendencias en el mundo entre ellas lo digital. Los públicos con el tiempo han adoptado nuevas nociones y poder confiar en las empresas mediante lo que ven y experimentan. Además, las múltiples marcas que existen en el mundo deben tener una mirada estratégica para impresionar a sus consumidores.

La comunicación digital se da a través de las plataformas digitales. Para que una comunicación digital prospere se debe tener en cuenta las herramientas digitales que permitan a las organizaciones mantener un proceso constante de retroalimentación, tanto con público externos como internos. Además, permite ofrecer información actualizada en todo momento, gracias a las herramientas digitales que existen (López, 2018). La comunicación digital es fundamental para las organizaciones por su gran eficacia. Esta nueva forma de comunicación permite compartir mensajes de manera rápida.

Existe la necesidad de mejorar el desempeño laboral y la innovación tecnológica, de modo que permita optimizar las capacidades, destrezas, cualidades, habilidades y/o aptitudes de las personas. Para diferenciar a los individuos con bajo y alto desempeño laboral, es necesario considerar que estos tienen definidas sus emociones sociales, motivaciones laborales y desarrollo en el cargo de acuerdo con su potencial dentro de las organizaciones (Indacochea et al., 2018). Es posible determinar la mejora del desempeño de los empleados por el uso de las redes sociales que favorecen la comunicación y administración en sus ámbitos de trabajo (Babu et al., 2020; Nilasari, 2020).

Hallazgos en investigaciones muestran el efecto de las redes sociales en el desempeño laboral de los empleados (Pavithra y Deepak, 2021); sugieren que las emociones positivas relacionadas con el uso de los sitios de redes sociales, en términos de mayor satisfacción laboral y compromiso organizacional, están asociadas con un mayor rendimiento laboral (Kock y Moqbel, 2021). De igual manera, revelan que el uso de redes sociales por parte de los empleados muestra un mayor compromiso organizacional, satisfacción y mayor rendimiento laboral (Kock et al., 2018). Las redes contribuyen a mantener los vínculos sociales; además, se han convertido en herramientas de comunicación, creando conexiones y oportunidades para la participación de los usuarios (Shawky et al., 2020). Es posible observar el uso de redes sociales en la industria turística como parte de la planificación de viajes y, a su vez, estas tienen efectos en las decisiones de compra de los clientes potenciales. Diferentes aspectos del marketing, tales como

el nombre, la marca y la innovación, influyen de manera positiva y significativamente en el uso de las redes sociales y su efecto en el desempeño laboral (Rana y Azhdar, 2021).

En este contexto, competencia digital se entiende como el conjunto de valores, creencias, conocimientos, capacidades y actitudes en aspectos tecnológicos, informacionales y comunicativos que nos lleva a una alfabetización múltiple compleja (Gutiérrez, 2014; Gisbert y Esteve, 2011; Larraz, 2013). De acuerdo con el informe de ILO (2019), es importante promover la adquisición de habilidades, competencias y calificaciones de todos los trabajadores a lo largo de su vida laboral como para responder a las necesidades del mercado.

## **CAPÍTULO 2: DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS COMPETENCIAS DE COMUNICACIÓN DIGITAL DE LOS DIRECTIVOS DEL HOTEL VILLAGE COSTA SUR.**

### **2.1. Caracterización del Hotel Village Costa Sur**

El Hotel Village Costa Sur 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 visita un verdor exquisito.

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 y se plantea como Visión: seremos el Hotel dentro de la marca Club Amigo en el centrosur 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.

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

2. Prestar servicios de recreación y animación socio cultural, tales como:
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 opcional turístico.
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)

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. En la actualidad del total de trabajadores, 56 son mujeres lo que representa un 45.1%

## **2.2 Resultados de la guía de observación**

A partir de la aplicación de la guía de observación a los perfiles en Facebook, Twitter e Instagram de 10 directivos intermedios del hotel para medir sus competencias de comunicación digital, se obtienen los siguientes resultados:

Solo 1 de ellos tiene perfil en Twitter, y 3 en Instagram. Todos tiene perfiles de Facebook.

El 40 % de los directivos utiliza usualmente texto e imágenes para transmitir mensajes a través de los canales digitales siempre sobre el quehacer de la instalación, el resto solo usa los canales digitales de manera personal. Un 80 % no tiene en cuenta la utilización de palabras clave, tampoco de hashtags adecuados para aumentar la visibilidad en las plataformas digitales. No se aprecian publicaciones que conlleven a la interacción con el público y en caso de que se establezca algún tipo de conexión, solo 20 % responde de manera oportuna a los comentarios y preguntas de los usuarios. En ningún caso se fomenta la participación ni se generan conversaciones con los seguidores. Tampoco se utilizan estrategias para involucrar al público, como encuestas o concursos.

En cuanto a la participación, no se observa en ningún caso actividad en comunidades y grupos relevantes relacionados con el sector turístico. El 70 % comparte contenidos de otros usuarios pero en ningún caso se aprovechan oportunidades de colaboración con influenciadores o líderes de opinión del sector. Se considera que en ningún caso existe una estrategia clara para aprovechar eventos o tendencias relevantes para el sector turístico.

## **2.3 Resultados de la aplicación de la encuesta**

La comunicación del dirigente a todos los niveles debe ser profunda y directa, dirigida a la formación y educación de sus subordinados; debe garantizar el desempeño exitoso de todas las funciones de dirección y la efectividad de aspectos tales como delegación de autoridad, organización y planificación del trabajo.

Después de aplicada una encuesta para evaluar las competencias comunicativas, se constata que el 50 % de los directivos investigados tienen tendencia favorable a

ser comunicativos pues generalmente presentan deficiencias en la expresión coherente en sus explicaciones, es decir, en ocasiones no son lo suficientemente precisos, claros y concisos a la hora de orientar las tareas y no aprovechan la participación de los subordinados con sus posibles sugerencias o inquietudes ante una situación dada, lo que no favorece a la participación de los interlocutores. De igual manera poseen deficiencias en la presentación de datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones, así como en la calidad del discurso y modales coherentes con lo que comunica, lo cual limita el proceso de comunicación y la adecuada comprensión de lo que el directivo desea comunicar. Sin embargo el 40% fueron evaluados de comunicativos y que los nuevos problemas no les asustan, ya que en su mayoría utilizan un vocabulario amplio y lenguaje apropiado al contexto, es decir, empleando tanto procedimientos formales como informales en correspondencia con 23 las características del auditorio, así como un lenguaje fácil de comprender; también utilizan recursos gestuales de apoyo, el tono y volumen adecuado, mantienen una postura corporal adecuada que demuestra al interlocutor que desea escucharlo, lo cual es de vital importancia ya que con ello le manifiestan a los subordinados interés por sus comentarios e intervenciones, otro de los aspectos que evidencian el desarrollo de esta competencia es la fluidez verbal y ritmo adecuado en sus explicaciones. Lo anterior infiere que estos directivos trabajan dentro de un marco de buenas comunicaciones y ello le permite: integrar a sus miembros, conciliar intereses; desarrollar conocimientos, extender el pensamiento en tiempo y espacio; estimular y motivar la conducta hacia objetivos específicos; mejor ambiente de trabajo, fomentar la colaboración, el compromiso y el mejor desempeño de sus subordinados para lograr sus objetivos.

#### **2.4. Aplicación de otros diagnósticos de evaluación**

Con el objetivo de conocer el nivel de formación de la competencia de comunicación digital en los 10 directivos del Hotel Club Amigo Costa Sur, se aplicó encuesta para la evaluación del nivel de formación y se sistematizaron los resultados. Para la evaluación de los resultados obtenidos, se aplica la escala según corresponde en cada caso, al tener en cuenta lo descrito en el instrumento

### **Análisis por unidades de competencia.**

Al analizar los instrumentos y los resultados obtenidos en la medición de la competencia **Saber establecer relaciones mediadas por las TIC** en los directivos, se aprecia que está deteriorada, 7 poseen una muy baja formación en esta competencia, para un 70 %; 2 están evaluados de bajo, para un 20 %; y 1 evaluados de medio, para un 10 %.

En este caso poseen dificultad en la *creación del tipo de contenido* en cuanto a la identificación del adecuado para usar en cada plataforma y la adecuación de este contenido, para el tipo de público al que va dirigido, la concreción del mensaje, la creatividad y el uso de hastagh, sticker y/o emojis.

En cuanto a la *selección del medio adecuado para la transmisión del mensaje*, se comporta como bajo con un 100 % de directivos que manifiestan no utilizar estrategias para la interacción y colaboración ni participar dentro del ámbito público de las redes sociales para evitar crisis y conflictos.

De manera general los directivos reconocen que necesitan adquirir herramientas para la generación de ideas originales la creación de contenido visual atractivo, la adaptación al algoritmo de las plataformas y la interacción con los seguidores para el mayor reconocimiento de la marca que lideran.

El análisis cualitativo de las regularidades obtenidas permite afirmar que los directivos:

- Necesitan adquirir conocimientos para completar su formación de la competencia de comunicación social propuesta por la investigadora.
- Reconocen que necesitan poner en práctica sistemáticamente, las habilidades de empatía, flexibilidad y escucha activa.
- Están de acuerdo en que las mayores dificultades se evidencian en el entorno de la comunicación online, reconocen en este sentido que ignoraban la necesidad de usar al directivo como embajador de marca.
- Manifiestan que, en este sentido, no habían recibido ninguna capacitación ni guía en el proceso de aprendizaje de esta competencia.

- Identificaron qué sabían y qué no sobre la base del estándar de cada competencia.
- Ponderaron la importancia de la formación de la competencia informacional para la toma de decisiones
- Evidenciaron la importancia de desarrollar competencias comunicativas porque les permite transmitir de manera clara y efectiva mensajes clave, influir en los demás, construir relaciones sólidas, resolver conflictos y liderar equipos de manera efectiva.
- En cuanto al establecimiento de relaciones medidas por las TIC, Saber establecer relaciones mediadas por las TIC se mostraron de acuerdo en que les permite mantener una comunicación fluida y constante con su equipo, clientes y otras partes interesadas a través de herramientas como correos electrónicos, videoconferencias y plataformas de mensajería. Esto facilita la coordinación, la toma de decisiones rápidas y la resolución de problemas de manera eficiente.

## **2.5 Métodos, técnicas y procedimientos**

Para las acciones propuestas se tienen en cuenta los siguientes métodos, procedimientos y técnicas elaborados por Silva, A. 2023 como parte del Proyecto “La formación de competencias laborales en directivos de sectores estratégicos, para la gestión eficiente del desarrollo local.”

La *creación del contenido* se refiere al proceso de idear, desarrollar y producir material original en diferentes formatos (texto, imágenes, videos, etc.) con el propósito de informar, entretener o educar a una audiencia específica. El contenido puede ser utilizado en diversas plataformas y canales de comunicación, como blogs, redes sociales, páginas web, entre otros.

- Método: La investigación cualitativa que implica utilizar entrevistas, estudios de caso o grupos focales para obtener una comprensión profunda de las necesidades, preferencias y comportamientos de la audiencia objetivo. Estos hallazgos cualitativos pueden influir en la elección de temas, formatos y

enfoques de contenido que sean relevantes y atractivos para la audiencia. Además, la investigación cualitativa puede ayudar a identificar oportunidades de mejora y a adaptar el contenido según los intereses y expectativas del público objetivo.

- Técnica: Crear y compartir contenido digital, evaluando su impacto y teniendo en cuenta la gestión de la reputación online.

- Procedimientos:

- Definir los objetivos y el público objetivo del contenido.
- Seleccionar y organizar la información de manera clara y concisa.
- Utilizar herramientas digitales para crear y editar contenido.
- Evaluar y ajustar el contenido según la retroalimentación recibida.

La *selección del medio adecuado para la transmisión del mensaje* consiste en elegir el canal o plataforma de comunicación que mejor se adapte al contenido y al público objetivo. Se consideran factores como las características del mensaje, el alcance y la demografía de la audiencia, las capacidades del medio (texto, imagen, video), el contexto y los objetivos de comunicación. El objetivo es asegurar que el mensaje llegue de manera efectiva y relevante al público deseado a través del medio más adecuado.

- Método: Análisis de canales de comunicación disponibles que consiste en evaluar y analizar los distintos canales de comunicación que están disponibles para una organización o marca. Esto implica identificar y examinar los diferentes canales de comunicación, como redes sociales, blogs, correo electrónico, publicidad tradicional, entre otros, y determinar su efectividad y adecuación para alcanzar los objetivos de comunicación. Se consideran factores como la audiencia objetivo, el alcance, la interactividad, el costo y la capacidad de medición de resultados de cada canal para tomar decisiones informadas sobre qué canales utilizar para transmitir el contenido de manera efectiva.

- Técnica: Evaluación de los pros y contras de diferentes medios (email, redes sociales, reuniones, etc.).

- Procedimientos:

-Evaluar las características del mensaje y las necesidades del receptor,

-Seleccionar el medio más adecuado para cada mensaje, considerando el objetivo y la audiencia.

-considerar las ventajas y limitaciones de los diferentes medios de comunicación (como el correo electrónico, las redes sociales, las llamadas telefónicas, las reuniones presenciales, etc.)

-seleccionar el medio más adecuado para transmitir el mensaje de manera clara y efectiva.

La *interacción con el público y la participación* implica involucrar activamente a los receptores en la comunicación, fomentando su participación y retroalimentación.

- Métodos:

-Realizar preguntas y encuestas consiste en plantear cuestiones específicas a tu audiencia con el fin de obtener sus opiniones, comentarios o información relevante. Se puede utilizar diferentes medios como redes sociales, formularios en línea o incluso realizar preguntas directas en publicaciones o videos. Esto fomenta la participación de la audiencia y brinda información valiosa para comprender sus necesidades, intereses y preferencias, lo que permite adaptar el contenido de manera más efectiva.

-Promover concursos o desafíos consiste en invitar a la audiencia a participar en actividades interactivas y divertidas relacionadas con la marca o tema de interés. Se establecen reglas claras, premios atractivos y se anima a los seguidores a compartir su participación en las redes sociales. Esto genera entusiasmo, aumenta la interacción con tu audiencia y crea una sensación de comunidad. Además, los concursos y desafíos pueden ayudar a aumentar el alcance del contenido al incentivar a los participantes a compartirlo con sus propias redes sociales.

-Incentivar el uso de hashtags o etiquetas consiste en animar a la audiencia a incluir una etiqueta específica en sus publicaciones relacionadas con la marca, producto o

tema. Esto facilita la organización y seguimiento del contenido generado por los usuarios en las redes sociales. Al promover el uso de hashtags, se aumenta la visibilidad de una marca, se fomenta la participación de la audiencia y se crea una comunidad en torno a un tema específico. Además, permite realizar un seguimiento y participar en las conversaciones relacionadas con el hashtag, lo que fortalece la relación con la audiencia.

- Técnicas: Fomentar la interacción a través de preguntas abiertas y oportunidades para el feedback. Identificación de las necesidades y expectativas de la audiencia, la adaptación del mensaje a la audiencia y la creación de espacios de participación y diálogo.

- Procedimientos:

- Hacer preguntas abiertas para fomentar la participación,
- Escuchar activamente las opiniones y preguntas del público
- Responder de manera clara y concisa.
- Facilitar la colaboración y el intercambio de ideas.
- Mostrar aprecio por la participación y retroalimentación del público.
- Medir la participación del público.

Estos métodos, técnicas y procedimientos pueden ser adaptados y personalizados para cada situación de comunicación y audiencia específica, permitiendo un desarrollo efectivo de las competencias de comunicación social.

## **CAPÍTULO 3: ACCIONES PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DE COMUNICACIÓN DIGITAL EN LOS DIRECTIVOS DEL HOTEL CLUB AMIGO COSTA SUR**

### **3.1. Acciones, objetivos y propuesta de actividades**

Las acciones propuestas permiten se elaboran a partir de identificar las necesidades específicas de cada directivo en términos de competencias de comunicación digital

- **Acción 1:** Crear un blog corporativo donde los directivos puedan compartir sus experiencias, reflexiones y opiniones sobre temas de interés para la organización y el sector.

Es una acción que implica la creación de un sitio web donde los directivos puedan publicar artículos o entradas sobre diversos temas relacionados con su actividad profesional, su sector o su organización. El blog corporativo puede tener diferentes objetivos, como generar confianza, credibilidad y reputación, atraer y fidelizar clientes, mejorar el posicionamiento SEO, aumentar el tráfico web, etc. El blog corporativo requiere de una planificación, un diseño, una gestión y una difusión adecuados, así como de una generación de contenidos de calidad, originales, relevantes y actualizados.

- **Objetivo:** Fomentar la expresión escrita, la creatividad y la visibilidad de los directivos como líderes de opinión y referentes en su ámbito de actuación.

Para crear un blog corporativo donde los directivos puedan compartir sus experiencias, reflexiones y opiniones sobre temas de interés para la organización y el sector, sigue el siguiente proceder:

- Definir el propósito, los objetivos y el público objetivo del blog. Es importante tener claro qué se quiere lograr con el blog, qué beneficios se esperan obtener y a quién se quiere llegar con los contenidos.

- Elegir un nombre, un dominio y una plataforma para el blog. El nombre debe ser original, memorable y relacionado con la temática del blog. El dominio debe ser fácil de escribir y recordar, y preferiblemente con una extensión .com o .es. La plataforma debe ser fácil de usar, segura y con opciones de personalización. Algunas de las plataformas más populares son WordPress, Blogger, Medium o HubSpot.
- Diseñar la apariencia y la estructura del blog. El diseño debe ser atractivo, profesional y coherente con la imagen corporativa de la organización. La estructura debe ser sencilla, intuitiva y facilitar la navegación y la búsqueda de los contenidos. Algunos de los elementos que no deben faltar son el logo, el menú, las categorías, el buscador, el formulario de suscripción, los botones de redes sociales y el pie de página.
- Crear y publicar contenidos de calidad y valor. Los contenidos deben ser originales, relevantes, útiles y actualizados. Deben estar escritos con un tono cercano, claro y atractivo, y adaptados al lenguaje y las necesidades del público objetivo. Deben incluir títulos, subtítulos, imágenes, enlaces, llamadas a la acción y palabras clave que mejoren el posicionamiento SEO. Los contenidos deben publicarse con una frecuencia regular y siguiendo un calendario editorial.
- Difundir y promocionar el blog. Para dar a conocer el blog y atraer visitas, se deben utilizar diferentes canales y estrategias de difusión y promoción. Algunas de las más efectivas son las redes sociales, el email marketing, las colaboraciones con otros blogs o medios, las campañas de publicidad online y el boca a boca.
- Medir y analizar los resultados del blog. Para evaluar el rendimiento y el impacto del blog, se deben utilizar herramientas de medición y análisis que permitan obtener datos e indicadores sobre el tráfico, el comportamiento, la conversión y la fidelización de los visitantes. Algunas de las herramientas más utilizadas son Google Analytics, Google Search Console, SEMrush o HubSpot.

- Acción 2: Participar en un curso online sobre estrategias de marketing de contenidos, donde los directivos puedan aprender a diseñar, planificar y ejecutar campañas de comunicación digital orientadas a objetivos específicos.

Es una acción que implica la formación online de los directivos en las técnicas y las herramientas para crear contenidos digitales que aporten valor a sus audiencias, y que les permitan alcanzar sus metas de comunicación. El curso online puede abarcar diferentes aspectos del marketing de contenidos, como el análisis de la situación, la definición de los objetivos, la identificación de las audiencias, la selección de los canales, la creación de los contenidos, la medición de los resultados, etc. El curso online puede tener diferentes formatos, como vídeos, lecturas, ejercicios, casos prácticos, etc.

- Objetivo: Desarrollar las habilidades para crear contenidos atractivos, relevantes y personalizados para diferentes audiencias, canales y formatos, así como para medir y optimizar los resultados de las acciones de comunicación digital.

Para participar en un curso online sobre estrategias de marketing de contenidos, donde los directivos puedan aprender a diseñar, planificar y ejecutar campañas de comunicación digital orientadas a objetivos específicos, se pueden seguir los siguientes pasos:

- Buscar y seleccionar un curso online que se adapte a las necesidades, los intereses y el nivel de los directivos. Se puede utilizar un buscador web como Bing para encontrar diferentes opciones de cursos online sobre marketing de contenidos, comparar sus características, contenidos, duración, y valoraciones, y elegir el que más convenga.
- Inscribirse y acceder al curso online elegido. Una vez seleccionado el curso online, se debe realizar el proceso de inscripción, que puede variar según la plataforma o el proveedor del curso, pero que generalmente implica crear una cuenta de usuario, proporcionar algunos datos personales y de contacto.

Una vez inscrito, se debe acceder al curso online mediante la plataforma o el medio que se indique, y seguir las instrucciones para iniciar el aprendizaje.

- Seguir el plan de estudios y realizar las actividades propuestas. El curso online debe tener un plan de estudios o un programa que establezca los objetivos, los contenidos, las metodologías y las evaluaciones del curso. Se debe seguir el plan de estudios y realizar las actividades propuestas, que pueden incluir lecturas, vídeos, ejercicios, casos prácticos, proyectos, foros, webinars, etc. Se debe aprovechar al máximo los recursos y las herramientas que ofrezca el curso online, así como la interacción con el profesor y los compañeros, para aprender y resolver las dudas que surjan.
- Aplicar los conocimientos y las habilidades adquiridas en el curso online. El objetivo final del curso online es que los directivos puedan aplicar los conocimientos y las habilidades adquiridas en el curso online a sus propias estrategias de marketing de contenidos, y así mejorar sus resultados de comunicación digital. Para ello, se debe poner en práctica lo aprendido en el curso online, diseñando, planificando y ejecutando campañas de comunicación digital orientadas a objetivos específicos, y utilizando las herramientas y las técnicas adecuadas para crear contenidos de calidad y valor para sus audiencias.
- Evaluar el impacto y el retorno del curso online. Finalmente, se debe evaluar el impacto y el retorno del curso online, tanto a nivel personal como profesional. Se debe reflexionar sobre el aprendizaje logrado, los retos superados, las dificultades encontradas y las áreas de mejora. Se debe medir el impacto y el retorno del curso online en términos de satisfacción, conocimiento, habilidades, competencias, resultados, etc. Se debe agradecer al profesor y a los compañeros por su apoyo y su colaboración, y solicitar o emitir una certificación o un reconocimiento por la realización del curso online, si procede.

- Acción 3: Realizar un taller práctico sobre storytelling, donde los directivos puedan aprender a contar historias que conecten con las emociones, los valores y las necesidades de sus públicos, utilizando recursos narrativos, visuales y sonoros.

Es una acción que implica el aprendizaje y la práctica de los principios y las técnicas del storytelling, que consiste en el arte de contar historias que cautiven y movilicen a las audiencias. El taller práctico puede enseñar a los directivos a estructurar, escribir y presentar historias que transmitan mensajes clave, que generen confianza y fidelidad, y que diferencien a la organización de la competencia. El taller práctico puede utilizar diferentes recursos, como presentaciones, vídeos, imágenes, audios, música, juegos, etc.

- Objetivo: Mejorar la capacidad para transmitir mensajes clave, generar confianza y fidelidad, y diferenciarse de la competencia mediante el uso de historias que inspiren y movilicen a la acción.

Para realizar un taller práctico sobre storytelling, donde los directivos puedan aprender a contar historias que conecten con las emociones, los valores y las necesidades de sus públicos, utilizando recursos narrativos, visuales y sonoros, se pueden seguir los siguientes pasos:

- Definir el objetivo, el público y la duración del taller. Es importante tener claro qué se quiere lograr con el taller, a quién va dirigido y cuánto tiempo se va a dedicar. Esto ayudará a diseñar el contenido, la metodología y la evaluación del taller de forma adecuada.
- Elegir un tema y una historia para el taller. El tema debe ser relevante, interesante y acorde al objetivo y al público del taller. La historia debe ser original, atractiva y coherente con el tema. Se puede utilizar una historia propia, adaptar una historia existente o crear una historia nueva. Algunos ejemplos de temas e historias son: el origen de la organización, un caso de éxito, un reto superado, una lección aprendida, una visión de futuro, etc.

- Preparar el material y los recursos para el taller. El material y los recursos deben facilitar el aprendizaje, la participación y la creatividad de los asistentes. Se pueden utilizar presentaciones, vídeos, imágenes, audios, música, juegos, ejercicios, etc. Se debe tener en cuenta el formato, la calidad y la compatibilidad de los recursos, así como el equipamiento y la conexión necesarios para su uso.
- Desarrollar el contenido y la metodología del taller. El contenido y la metodología deben estar basados en los principios y las técnicas del storytelling, y adaptados al nivel y las expectativas de los asistentes. Se debe seguir una estructura clara, que incluya una introducción, un desarrollo y una conclusión. Se debe alternar la exposición teórica con la práctica, la individual con la grupal, y la reflexión con la acción. Se debe fomentar la interacción, el feedback y la diversión.
- Evaluar el resultado y el impacto del taller. La evaluación debe medir el grado de satisfacción, aprendizaje y aplicación de los asistentes. Se puede utilizar diferentes métodos y herramientas, como cuestionarios, encuestas, observación, testimonios, etc. Se debe recoger y analizar los datos, y extraer las conclusiones y las recomendaciones para mejorar el taller.

**Título del taller: "Storytelling: Conectando con tu audiencia a través de historias poderosas"**

Objetivo: Enseñar a los directivos a utilizar el storytelling como una herramienta efectiva para conectar con sus públicos, transmitir valores y emociones, y satisfacer las necesidades de sus audiencias.

Duración: 4 horas

Contenido del taller:

1. Introducción al storytelling:
  - Definición y concepto de storytelling

- Importancia del storytelling en el ámbito empresarial
- Ejemplos de storytelling efectivo en el mundo empresarial

## 2. Elementos clave del storytelling:

- Identificación de la audiencia y sus necesidades
- Desarrollo de personajes y situaciones que conecten con la audiencia
- Uso de emociones y valores para crear conexiones significativas

## 3. Recursos narrativos, visuales y sonoros:

- Uso de metáforas, analogías y símbolos para enriquecer la historia
- Incorporación de elementos visuales (imágenes, videos) y sonoros (música, sonidos) para reforzar la narrativa

## 4. Ejercicios prácticos:

- Creación de historias que transmitan los valores de la empresa
- Desarrollo de narrativas que conecten con las emociones de la audiencia
- Utilización de recursos visuales y sonoros para potenciar la historia

## 5. Aplicación del storytelling en la comunicación empresarial:

- Cómo utilizar historias en presentaciones, discursos y comunicación interna/externa
- Ejemplos de empresas que han utilizado el storytelling de manera efectiva

## Metodología:

- Exposición teórica por parte del facilitador, con ejemplos y casos prácticos.
- Dinámicas de grupo para fomentar la creatividad y la colaboración.
- Análisis y feedback sobre las historias creadas por los participantes.
- Uso de recursos audiovisuales para ilustrar conceptos y ejemplos.

## Material necesario:

- Pizarra o pantalla para proyecciones.
- Material de escritura (papel, bolígrafos).
- Recursos audiovisuales (proyector, altavoces).

Beneficios para los participantes:

- Aprender a utilizar el storytelling como una herramienta poderosa en su comunicación.
- Conectar de manera más efectiva con sus audiencias.
- Transmitir valores y emociones de manera auténtica.
- Mejorar su capacidad para influir y persuadir a través de historias significativas.

Al finalizar el taller, los participantes recibirán un material de apoyo con resúmenes, ejemplos y recursos adicionales para seguir desarrollando sus habilidades en storytelling.

- Acción 4: Crear y gestionar perfiles en redes sociales, donde los directivos puedan compartir contenidos, opiniones, noticias y novedades sobre la organización y el sector, y dialogar con sus seguidores.

Es una acción que implica la creación y el mantenimiento de cuentas o páginas en diferentes plataformas sociales, como Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, etc. Los directivos pueden utilizar estas redes sociales para comunicarse con sus públicos de forma directa, rápida y personalizada, así como para difundir su imagen, su valor y su liderazgo. Los directivos deben tener en cuenta las características, las normas y las tendencias de cada red social, así como el tipo, el formato y la frecuencia de los contenidos que publican, y el tono, el estilo y el lenguaje que utilizan.

- Objetivo: Potenciar la presencia, la reputación y la influencia de los directivos en el entorno digital, así como establecer relaciones de confianza, cercanía y compromiso con sus públicos de interés.

- Acción 5: Participar en foros, grupos, comunidades y eventos online, donde los directivos puedan aportar valor, resolver dudas, ofrecer consejos y generar debate sobre temas relacionados con su actividad profesional, su sector o su organización.

Es una acción que implica la participación activa y constructiva de los directivos en espacios virtuales de intercambio de información, conocimiento y experiencias, como foros, grupos, comunidades y eventos online, que pueden estar relacionados con su organización, su sector o su ámbito de interés. Los directivos pueden utilizar estos espacios para demostrar su expertise, su autoridad y su credibilidad, así como para ampliar su red de contactos, colaboradores y aliados estratégicos. Los directivos deben tener en cuenta las normas, los objetivos y el perfil de cada espacio, así como el respeto, la cortesía y la ética en sus intervenciones.

- Objetivo: Demostrar el conocimiento, la experiencia y la autoridad de los directivos en su ámbito de actuación, así como ampliar su red de contactos, colaboradores y aliados estratégicos.

Para participar en foros, grupos, comunidades y eventos online, donde los directivos puedan aportar valor, resolver dudas, ofrecer consejos y generar debate sobre temas relacionados con su actividad profesional, su sector o su organización, se siguen los siguientes pasos:

- Buscar y seleccionar los foros, grupos, comunidades y eventos online que sean de interés y relevancia para los directivos, Se puede utilizar un buscador web como Bing para encontrar diferentes opciones, comparar sus características, contenidos, participantes y valoraciones, y elegir los que más convengan.

- Registrarse y acceder a los foros, grupos, comunidades y eventos online elegidos. Una vez seleccionados, se debe realizar el proceso de registro, que puede variar según la plataforma o el proveedor, pero que generalmente implica crear una cuenta de usuario, proporcionar algunos datos personales y de contacto, y aceptar las normas y condiciones de uso. Una vez registrado, se

debe acceder a los foros, grupos, comunidades y eventos online mediante la plataforma o el medio que se indique, y seguir las instrucciones para participar.

- Seguir las normas, la etiqueta y la cortesía en los foros, grupos, comunidades y eventos online. Es importante respetar las normas, la etiqueta y la cortesía que rigen el funcionamiento y la convivencia en los foros, grupos, comunidades y eventos online, para evitar conflictos, malentendidos o sanciones. Algunas de las normas, la etiqueta y la cortesía básicas son: presentarse, leer antes de escribir, escribir con claridad y corrección, aportar valor, respetar las opiniones ajenas, evitar el spam, el trolling y el flaming, agradecer y reconocer, etc.

- Aportar valor, resolver dudas, ofrecer consejos y generar debate en los foros, grupos, comunidades y eventos online. El objetivo de participar en los foros, grupos, comunidades y eventos online es contribuir al intercambio de información, conocimiento y experiencias, así como al desarrollo profesional y personal de los directivos y de sus audiencias. Para ello, se debe aportar valor, resolver dudas, ofrecer consejos y generar debate sobre temas relacionados con la actividad profesional, el sector o la organización, utilizando argumentos, datos, ejemplos, referencias, etc. Se debe ser constructivo, colaborativo y proactivo, y buscar el beneficio mutuo.

- Medir y analizar los resultados de la participación en los foros, grupos, comunidades y eventos online. Para evaluar el impacto y el retorno de la participación en los foros, grupos, comunidades y eventos online, se deben utilizar herramientas de medición y análisis que permitan obtener datos e indicadores sobre el nivel de participación, el alcance, la influencia, la reputación, la satisfacción, el aprendizaje, etc.

### **"Tour Virtual por la península".**

En este tour, los directivos organizan sesiones en vivo o grabadas desde diferentes rincones del hotel y la playa, mostrando aspectos interesantes de la cultura local, la gastronomía, las atracciones turísticas y la sostenibilidad.

Además, se invita a expertos locales o representantes de organizaciones turísticas para participar en estas sesiones y enriquecer el contenido con

información relevante y actualizada. Los directivos pueden interactuar con la audiencia en tiempo real, respondiendo preguntas, compartiendo anécdotas y generando conversaciones sobre los lugares presentados. Esta actividad no solo permite a los directivos aportar valor a la comunidad en línea con contenido auténtico y experiencias en primera persona, sino que también les brindaría la oportunidad de establecer conexiones con otros profesionales del sector, promover el destino y mostrar el compromiso de su empresa con el turismo sostenible y responsable.

- Acción 6: Realizar un webinar, donde los directivos puedan impartir una sesión formativa, informativa o inspiradora sobre un tema de interés para la organización y el sector, y responder a las preguntas y comentarios de los asistentes.

Es una acción que implica la realización de una conferencia, una charla, un taller o una presentación online, en directo o en diferido, sobre un tema de interés para la organización y el sector, que puede tener fines formativos, informativos o inspiradores. Los directivos pueden utilizar el webinar para compartir el valor, la visión y la misión de la organización y del sector, así como para captar, educar y fidelizar a sus audiencias. Los directivos deben tener en cuenta el contenido, el formato, la duración y la difusión del webinar, así como la interacción, el feedback y la evaluación de los asistentes.

- Objetivo: Compartir el valor, la visión y la misión de los directivos y de la organización, así como captar, educar y fidelizar a sus audiencias, mediante el uso de un formato interactivo, dinámico y en tiempo real.
- Acción 7: Fomentar la participación activa de los directivos en las redes sociales de la empresa, a través de desafíos y proyectos piloto que les permitan poner en práctica las habilidades adquiridas y recibir retroalimentación directa de la audiencia.

Es una acción que implica la creación y el lanzamiento de iniciativas o actividades que inviten a los directivos a participar de forma regular y dinámica en las redes sociales de la empresa, como Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, etc. Los desafíos y los proyectos piloto pueden tener diferentes

formatos, objetivos y temáticas, como por ejemplo: compartir un vídeo explicando un logro o un reto profesional, publicar una foto mostrando un aspecto personal o de la cultura organizacional, responder a una pregunta o un problema planteado por la audiencia, probar una nueva herramienta o una nueva estrategia de comunicación digital, etc.

- Objetivo: Potenciar la presencia, la reputación y la influencia de los directivos en el entorno digital, así como establecer relaciones de confianza, cercanía y compromiso con sus públicos de interés.

### **"Desafío de Contenido Digital".**

En este desafío, se les pediría a los directivos que trabajen en equipos para desarrollar y ejecutar una estrategia de contenido digital para promover un producto, servicio o iniciativa de la empresa en las redes sociales.

Cada equipo tendría que planificar y crear publicaciones, videos, infografías u otro tipo de contenido específicamente diseñado para las plataformas de redes sociales seleccionadas. Durante un período de tiempo determinado, los equipos publicarían su contenido en las redes sociales de la empresa y promoverían activamente su participación con la audiencia.

Al final del desafío, se podría evaluar el rendimiento de cada equipo en función de métricas como el alcance, la participación y el impacto en la audiencia. Además, se podría solicitar retroalimentación directa de la audiencia para conocer su percepción sobre el contenido generado por los directivos.

Esta actividad no solo permitiría a los directivos poner en práctica las habilidades adquiridas en comunicación digital, sino que también les brindaría la oportunidad de recibir retroalimentación directa de la audiencia, lo que les ayudaría a comprender mejor las preferencias y necesidades del público en línea.

## **CONCLUSIONES:**

-El análisis bibliográfico realizado permitió profundizar en la importancia de la comunicación digital y las competencias de comunicación digital entre los directivos.

-El diagnóstico al Hotel Village Costasur demuestra la necesidad de implementar acciones para mejorar la competencia de comunicación digital entre los directivos de esta instalación.

-El diseño de acciones que permitan el desarrollo de competencias de comunicación digital en los directivos del Hotel Village Costasur, ayuda a la formación de los directivos para enfocarse adecuadamente en el mundo digital y convertirse en embajadores de su marca.

## **RECOMENDACIONES:**

-Presentar el plan de acciones desarrollado en la investigación a los directivos del Hotel Village Costasur para su valoración y puesta en práctica en la instalación.

-Ampliar el estudio a otras instalaciones del Ministerio del Turismo en Sancti Spíritus.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- Aguirre, D. (2005). Reflexiones acerca de la competencia comunicativa profesional en Revista Cubana de Educación Médica. Disponible en [http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol19\\_3\\_05/ems04305.pdf](http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol19_3_05/ems04305.pdf). (Consulta: 2010, febrero 4).
- Aleman, C. (2016). El talento directivo como embajador de Marca España. Revista APD: Asociación para el Progreso de la Dirección, (318), 20-21.
- Austin, J. (1962). How to do things with words. Oxford, Oxford University press.
- Babu, S., Hareendrakumar, V.R. y Subramoniam, S. (2020). «Impact of Social Media on Work Performance at a Technopark in India». *Metamorphosis*, 19 (1), 59-71. <https://doi.org/10.1177/0972622520962949> [ Links ]
- Bachman, L. (1990). Fundamental considerations in language teaching. Oxford. Oxford University Press.
- Bermúdez, L., & González, L. (2011). La competencia comunicativa: elemento clave en las organizaciones. *Quórum académico*, 8(1), 95-110.
- Bertolotti, P. (2014). Conceptos básicos comunicación digital.
- Cáceres, M. D., Brändle, G. & Ruiz, J. A. (2017). Comunicación interpersonal y vida cotidiana. La presentación de la identidad de los jóvenes en Internet. *Cuadernos de Información y Comunicación*, 14,213-231
- Calle, V. (2019). Competencias del gerente educativo en instituciones educativas de Riohacha, Colombia. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(3), 564-590.
- Canale, M. (1983). Algunas dimensiones de la competencia lingüística. En JW.
- Canale, M. y Swain, M. (1980). Bases teóricas de los enfoques comunicativos para la enseñanza de idiomas. *Lingüística Aplicada*, 1. 1-47.
- Caro, L. (2012). Identidad mosaico. La encarnación del yo en las redes sociales digitales. *Telos*. 91,59-68.

- Castells, M. (1997). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Madrid, España: Alianza.
- Celce, M. M., Dorney, Z. y Thurrell, S. (1995). *Communicative Competence: A Pedagogically*
- Chomsky, N. (1965). *Aspects of the theory of syntax*. Cambridge, Mass.; MIT Press. (Traducción y apunte de la cátedra "Teoría y práctica de la lectura y la escritura I, UNC, Neuquén).
- Chomsky, N. (1974). *Estructuras sintácticas*. México: Siglo XXI.
- Fernández G. Ana (2006). *Habilidades para la comunicación y la competencia comunicativa*. Comunicación Educativa. 2da ed. La Habana, Pueblo y Educación. 4-5.
- Correa, J. (2001). "Asedios a una pragmática de la cognición y el lenguaje" en *Lenguaje y cognición*. Bogotá. Instituto Caro y Cuervo. Universidad de Salamanca.
- Criado, J. I. & Rojas, F. M. (2013). "Social Media and Public Administration in Spain. A Comparative Analysis of the Regional Level of Government". En *E-Government Success Factors and Measures: Concepts, Theories, Experiences, and Practical Recommendations*, ed. R. Gil-García. Hershey: IGI Global, pp. 276-298.
- Criado, J. I. (2012). "Redes sociales y Open Government. Hacia unas Administraciones locales en red y abiertas. *Revista Democracia y Gobierno Local*, 18-19. Fundación Democracia y Gobierno Local. Disponible: [http://www.gobiernolocal.org/docs/publicaciones/RDGL\\_18\\_19\\_baja.pdf](http://www.gobiernolocal.org/docs/publicaciones/RDGL_18_19_baja.pdf).
- Criado, J. I. y Rojas, F. M. (eds) (2015). *Casos de éxito en redes sociales digitales de las administraciones públicas*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- Cueva Rodriguez, F. J. (2022). *Plan de comunicación digital para fortalecer el posicionamiento de las redes sociales de la Radio LD Stereo de Bagua*.
- Del Fresno, M. (2011). *Netnografía*. Barcelona, España: Editorial UOC.

- El Día. (2013). Gulear, tuitear y wasapear, el nuevo idioma de la tecnología: la Real Academia Española incorporará nuevos neologismos de la cultura digital. <https://www.eldia.com/nota/2013-7-12-gugleartuitear-y-wasapear-el-nuevo-idioma-de-la-tecnologia>
- Forgas, J. (2006). Diseño curricular por competencias: una alternativa para La formación de un técnico competente. Curso 14 Pedagogía. Ciudad de La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- George, B. y Paul, J. (eds.) (2020). Digital transformation in business and society: Theory and cases. Springer.
- Giannoulis, E. y Wilde, L. R. (2019). Emoticons, kaomoji, and emoji: The transformation of communication in the digital age. Routledge.
- Gutiérrez, A. R. (2015). La transformación digital y móvil de la comunicación política. Madrid: Ariel y Fundación Telefónica.
- Hernández, Y. (2007). La inteligencia y las competencias relacionadas. Colombia, Los Libertadores.
- Hidalgo Pulido, E., Rivera Cardozo, J. D., Forero Gaona, A. S., & Rodríguez Cardozo, C. A. (2023). Estudio de marketing y comunicación digital para la empresa Decore.
- Huerta, J. (2006). Desarrollo de habilidades Directivas. México, Pearson Educación.
- Hymes, D. (1971). Foundations in sociolinguistics: an ethnographic approach, Volume 6 (Reprinted in 2001 by Routledge) London. International Journal of Cross Cultural Management.
- Kock, N. y Moqbel, M. (2021). «Social Networking Site Use, Positive Emotions, and Job Performance». Journal of Computer Information Systems, 61 (2), 163-173. [ Links ]
- Kock, N., Moqbel, M., Barton, K. y Bartelt, V. (2018). «Intended continued use social networking sites: Effects on job satisfaction and performance» (pp. 472-493).

En Social Issues in the Workplace: Breakthroughs in Research and Practice.  
IGI Global. [ Links ]

Layza, C. T., & Quezada, M. D. R. (2018). Habilidades Comunicativas y Capacidad Empática del Directivo en Instituciones Educativas. Primario. Sector Bellavista. La Esperanza. 2018.

López, G. & López, L. (agosto, 2018). La comunicación en la nueva sociedad digital.  
[https://www.amic.media/media/files/file\\_352\\_1557.pdf](https://www.amic.media/media/files/file_352_1557.pdf)

López, M. (2008). Comunicaciones interpersonales efectivas en el trabajo directivo. Ruidos y barreras en la comunicación. Imagen corporativa del siglo XXI, Buenos Aires, La Crujia Ediciones.

López, Y. P., Peñuela, S. R. G., & Fornaris, C. E. M. (2023). Diagnóstico del conocimiento de las TIC en los directivos. RILCO DS: Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación, 5(43), 43-56.

McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than for Intelligence. American Psychologist Review 96. p. 20-28. Niño, Víctor (2008). Competencias en la comunicación. Hacia las prácticas del discurso. Bogotá. Ecoe Ediciones.

Medina, P. A. (2014). Marca y comunicación empresarial. Marca y comunicación empresarial, 1-104. Editorial UOC. Barcelona.

Mejia Leal, A., & Cárdenas Ortiz, C. D. (2022). Identificación del nivel de competencias esenciales para una cultura digital en Ospino y asociados (Bachelor's thesis, Especialización en Gerencia de Proyectos).

Morató. (3 de abril de 2016). Comunicación Corporativa.  
[http://reader.digitalbooks.pro/book/preview/42509/id\\_credits/-?1601529518168](http://reader.digitalbooks.pro/book/preview/42509/id_credits/-?1601529518168)

Motivated Model with Content Specifications. Issues in Applied Linguistics, volumen 6, N° 2. 5-35.

- Moyano-Castolo, L. M., Mendoza-Castillo, R., Faugier-Fuentes, E., & Barajas-Portas, K. (2022). Desempeño laboral en mujeres ejecutivas del sector turístico: uso de redes sociales y competencias digitales. *The Anáhuac journal*, 22(1), 118-150.
- Nilasari, B. (2020). «The impact of social media on employee work performance with trust as a mediation variable». *Jurnal Manajemen*, 24 (2), 298-312. <https://doi.org/10.24912/jm.v24i2.649> [ Links ]
- Núñez, A. Z. (2019). Uso del Social Media por parte de directivos en empresas B2B del País Vasco. *ESIC Market*, 50(162), 87–105. <https://doi.org/10.7200/esicm.162.0501.1>
- Okano, M. T., Inoue, P. K., Simões, E. A. y Batista, R. (2021). Business models in the digital transformation era. En I. Otolá y M. Grabowska (eds.), *Business models: Innovation, digital transformation, and analytics* (pp. 13-31). CRCPress.
- Oller, Jr. (ed.). *Problemas en la investigación del lenguaje de ensayo*. p. 333-342. Editorial Casa de Newbury.
- Orihuela, J. L. (2015). *Los medios después de internet*. Barcelona, España: Editorial UOC
- Páez, I. G., Sanabria, M., Gauthier, V.U., Méndez, R. A., L.V., Anzola, D. & Saucedo, G. M. (2022). *Transformación digital en las organizaciones*. Editorial Universidad del Rosario.
- Parra, T., & Uzcátegui, A. M. (2006). Desarrollo de las competencias comunicativas de los docentes en la gestión escolar. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 7(17), 15-38.
- Pasquali, A. (1972). *Comunicación y cultura de masas*. Caracas, Monte Ávila Editores.
- Pavithra, S. y Deepak, K. (2021). «The effect of social media on employees' job performance with reference to information technology (IT) sector in

Bangalore». Materials Today: Proceedings.  
<https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.11.067> [ Links ]

Pérez, J. M. T. (2014). Guía de tecnología, comunicación y educación para profesores: preguntas y respuestas. Barcelona: UOC.

Pérez, V. A. F., & García-Buades, E. (2007). ¡No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 161-181.

Piaget, J. (1981). La formación de la inteligencia. 2da Edición, México.

Pulido, A. & Pérez, V (2004). Hacia un concepto de competencia comunicativa integral. *Revista Forum* Vol. 35, No. 4, pp. 29-31.

Rana, T. y Azhdar, K. (2021). «The effect of social media on firm performance». *Computers in Human Behavior*, 115, 105-174.  
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.09.026> [ Links ]

Real Academia Española. (2014). Digital. En *Diccionario de la lengua española*.  
<https://dle.rae.es/digital?m=form>

Recolons, G. (30 mayo, 2021) ¿Qué son los embajadores de marca y cuáles son sus ventajas? Tomado de [https://www.guillemrecolons.com/que-son-los-embajadores-de-marca-y-cuales-son-sus-ventajas/#Directivos\\_portavoces](https://www.guillemrecolons.com/que-son-los-embajadores-de-marca-y-cuales-son-sus-ventajas/#Directivos_portavoces)

Rivera, D. R. y Romero, L. M. R. (2019). La comunicación en el escenario digital. Actualidad, retos y perspectivas. Pearson Educación de Perú, S.A

Rojas, M. Q. (2009). Diagnóstico de la competencia para la comunicación en directivos que cursan la Maestría en Dirección. *Ingeniería Industrial*, 30(2), 1-4. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433569003.pdf> (consulta 2022, mayo 12)

Roméu, A. (2005). El enfoque cognitivo, comunicativo y de orientación sociocultural. Dimensiones e indicadores de la competencia cognitiva, comunicativa, sociocultural. Colección Pedagogía.

- Salvador, M. & Ramírez, O. (2016). Gobierno abierto y competencias digitales: Transformando la administración pública para afrontar los retos del nuevo paradigma. Cuadernos de Gobierno y Administración Pública, 3(1), 1-13.
- Sanabria Pérez, M. J., & Ochoa Correa, J. R. (2023). Estrategia de comunicación digital para el posicionamiento de Marca Sanzub en el sector farmacéutico.
- Shawky, S., Kubacki, K., Dietrich, T. y Weaven, S. (2020). «A dynamic framework for managing customer engagement on social media». Journal of Business Research, 121, 567-577. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.030> [ Links ]
- Serrano, J. P. (2013). Vidas conectadas: tecnología digital, interacción social e identidad. Historia y Comunicación Social, 18,353-364. [dx.doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2013.v18.44249](https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44249)
- Tobón, S. (2005). Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular didáctica. Bogotá. Ecoe Ediciones.
- Tovar, R. A. (2022). Habilidades gerenciales-3ra edición: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Ecoe Ediciones.
- Van Dijk, T. (1980). Estructuras y funciones del discurso. Una introducción interdisciplinaria a la lingüística del texto y a los estudios del discurso. México siglo XXI ediciones.
- Vargas J. (2001). Las reglas cambiantes de la competitividad global en el Nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización. Revista Iberoamericana de Educación, octubre. Disponible en [www.rieoei.org/deloslectores/186Vargas.PDF](http://www.rieoei.org/deloslectores/186Vargas.PDF) (consulta 2010, abril 22)
- Zarco, A. I. J., & Ardura, I. R. (2011). Comunicación e imagen corporativa. Editorial UOC. Barcelona.
- Zimmermann, A., Schmidt, R. y Jain, L. C. (eds.) (2021). Architecting the digital transformation: Digital business, technology, decision support, management. Springer.