



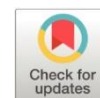


Plan de acciones estratégicas de comunicación interna para el complejo turístico Dos Gardenia

*Plan of strategic actions of internal communication for the complex tourist
Two Gardenia*

- ¹ Yulima D. Bencomo Valdés  <https://orcid.org/>
Universidad de la Habana, Facultad de Turismo, Cuba correo
yulima40@gmail.com
- ² Reymer Sánchez Alberich  <https://orcid.org/0000-0001-7610-6889>
Universidad de la Habana, Facultad de Turismo, Cuba.
decubarecrea@gmail.com
- ³ Luis Efraín Velasteguí López  <https://orcid.org/0000-0002-7353-5853>
Universidad Técnica de Babahoyo, Babahoyo, Ecuador
evelasteguil@utb.edu.ec
- ⁴ Yolanda Tatiana Carrasco Ruano  <https://orcid.org/0000-0002-5294-8202>
Visionario Digital, Ambato, Ecuador
tatianacarrasco@cienciadigital.org



Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 10/11/2021

Revisado: 15/12/2021

Aceptado: 10/01/2022

Publicado: 05/04/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2125>

Cítese: Bencomo Valdés, Y. D., Sánchez Alberich, R., Velasteguí López, L. E., & arrasco Ruano, Y. T. (2022). Plan de acciones estratégicas de comunicación interna para el complejo turístico Dos Gardenia. Explorador Digital, 6(2), 6-25.
<https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2125>



EXPLORADOR DIGITAL, es una revista electrónica, **trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://exploradordigital.org>
La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution Non Commercial No Derivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

Palabras claves:

comunicación
interna, públicos,
acciones
estratégicas.

Keywords:

internal
communication,
publics, work
strategic

Resumen

Hoy día, el turismo se concibe socialmente como una de las formas cambiantes para ajustarse a las crecientes demandas de sus usuarios; esta forma, las empresas en el mundo aprovechan esta cobertura para generar ingresos económicos. El caso de complejo turístico cubano Gardenias no está ajeno al contexto anterior y la situación de desabastecimiento, dificultades en el mantenimiento de infraestructura y la actual situación epidemiológica por la que atraviesa, exigen una gestión que responda a mantener una actividad comercial favorable para la instalación. Los últimos meses dados las interrupciones y cese de las actividades laborales en el restaurante, se ha podido percibir ciertas irregularidades; la presente investigación se enfoca en proponer acciones estratégicas de comunicación interna para el complejo turístico Dos Gardenias para reunificar a los empleados, crear un ambiente de trabajo solidario y seguro, que permita la consecución de los objetivos empresariales. De ahí que el problema es: ¿cómo mejorar la comunicación interna del complejo turístico Gardenias?, y el objetivo general diseñar un plan de acciones estratégicas de comunicación interna para el complejo turístico Gardenias. Para ello se aplicaron métodos del nivel teórico, empírico y matemáticos. Se ofrece un plan de acciones estratégicas de comunicación interna elaboradas sobre la base de un diagnóstico aprobadas como adecuadas por los expertos consultados.

Abstract

Nowadays, the tourism is conceived socially like one in the changes of ways to be adjusted to the growing demands of its users. This way, companies in the world take advantage of this coverage to generate economic revenues. The case of complex tourist Cuban Two Gardenias is aware to the previous context and the shortage situation, difficult the maintenance of the infrastructure and the current epidemic situation for which is crossed, demand an administration that he/she respond maintain a favorable commercial activity for the installation. The last months the interruptions and ceasing of the labor activities in the restaurant, he/she has been able to perceive certain irregularities; the present investigation it is focused in proposing strategic actions of internal communication for the complex tourist Two Gardenias to reunify the employees and to create an atmosphere of solidary and sure work that you/they allow the attainment of the managerial objectives. With the result that the problem is how to improve the internal communication

the complex tourist Two Gardenias? and the general objective to do a plan of strategic actions of internal communication for the con tourist Two Gardenias. For they were applied it methods of theoretical, empiric and mathematical level. He/she offers a pl strategic actions of internal communication elaborated on the base diagnosis and approved as having adapted by the consulted experts. internal communication, publics, work strategic.

Introducción

El turismo es considerado por muchos una actividad económica dinámica con especial importancia en el desarrollo de nuestra sociedad. En escala mundial el turismo contribuye a la generación de empleo, promoción de la cultura, cuidado y protección de recursos antrópicos y naturales de valor para muchas naciones.

El panorama actual del turismo en Cuba se caracteriza por cambios constantes para adecuarse a la demanda, poder elevar los niveles de arribos turísticos e ingresos, adaptarse a las situaciones de crisis, reestructuraciones empresariales y mayor competencia entre empresas turísticas y el sector privado. A su vez, la situación epidemiológica actual y cambios socioeconómicos han provocado impactos psicosociales que afectan el ánimo y se desatan un conjunto de desafíos dentro de la empresa que influyen en el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y estrategias.

Existe una dependencia sistémica de la empresa respecto de sus públicos para conseguir la realización de sus objetivos; además que esta dependencia exige comunicación para que los hombres se entiendan entre sí. En este punto el autor resalta la importancia no solo de las personas que estructuran la empresa; sino también se resalta a la comunicación como pieza clave.

Por otra parte, las transformaciones de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (Tics) ha impactado en todas las esferas de la sociedad; en los consumidores y proveedores; por lo que para una empresa incorporar dichos avances es importante para destacarse en el mercado. Además, hoy el empleo de las Tics ha jugado un papel primordial en los períodos de aislamiento social no solo facilitando procesos de conexión entre las empresas y sus consumidores; sino que ha ido más allá en conectar a los empleados de la empresa para continuar sus trabajos desde casa. Las Tics no solo sirve para simplificar procesos, sino es un elemento que indica la competitividad de la empresa y su capacidad para mantenerse posicionada y funcionando en el mercado.

En el sector turístico las Tics llegaron para marcar una pauta en las formas de gestión y modelos de negocios. Esto sucede por las transformaciones en las formas de comunicarse

gracias a los avances tecnológicos en este ámbito. Cada vez son menos las empresas turísticas que no disponen de una estrategia o plan de comunicación donde se incluyen las Tics como parte indispensable de la estrategia o plan; y es que estos proporcionan los elementos necesarios para poder establecer una relación satisfactoria entre la empresa y sus públicos (Carla, 2017).

En el caso de Cuba el sector de las telecomunicaciones se ha visto profundamente afectado debido a la crisis económica de los 90; lo que ha afectado el uso de las Tics en las empresas turísticas. A pesar a lo anterior, en los últimos años se han evidenciados esfuerzos en mejorar la infraestructura tecnológica del país y del sector empresarial, pues se ha ampliado la infraestructura tecnológica, la disponibilidad de recursos informáticos y mayor conectividad. Por consiguiente, la empresa turística cubana en los últimos años ha insertado herramientas de comunicación como las redes sociales, sistemas de gestión informatizada e incluso softwares online que han supuesto un cambio paradigmático en la forma en que tiene lugar el proceso de comunicación entre las empresas y sus públicos.

En las instalaciones de Alimentos y Bebidas (A+B) la inserción de las Tics como herramientas de comunicación ha sido más tardía en comparación con otros sectores turísticos como agencias de viajes, de transporte y hotelería. En Cuba, por ejemplo, las empresas que se dedican a la restauración se encuentran en un mercado cada vez más competitivo, donde son más los restaurantes que están orientados a la elevación de los estándares de calidad, consolidar oferta y captar mayor número de consumidores. Según investigaciones anteriores en empresas tanto privadas como estatales realizadas en la Facultad de Turismo en el período comprendido de 2013 al 2017, se detectó que el 20 % de las investigaciones se enfocaron a la comunicación externa; mientras que el resto se enfocaron a la comunicación interna con una tendencia creciente en los últimos años. Esto evidencia la importancia y necesidad el perfeccionamiento comunicativo interno en la empresa turística cubana.

El caso de complejo turístico Dos Gardenias no está ajeno al contexto anterior. A pesar de que ha obtenido éxitos sistemáticos en los servicios de restauración, animación y recreación; en los últimos años se han desarrollado nuevos servicios afines y actividades de recreación en la búsqueda de soluciones para aumentar las ventas y prosperidad de la entidad. En ese orden, también se han realizado cambios en las dinámicas interdepartamentales y reajustes para garantizar el trabajo del centro desde que comenzó la crisis epidemiológica dada por el virus COVID 19.

La situación por la que atraviesa la entidad se caracteriza por la influencia de los desafíos que afronta el sector turístico cubano como: marcada estacionalidad, dificultades en la búsqueda de financiamiento por el impacto del bloqueo económico de Estados Unidos hacia Cuba, dificultades en el abastecimiento y dificultades en el mantenimiento de la infraestructura existentes. En el marco interno los aspectos negativos a los que se enfrenta

la instalación son la inestabilidad de suministros, disminución de la clientela, alta rotación del personal y más recientemente estados anímicos desfavorables en los empleados. Los aspectos anteriores afectan el clima organizacional de la entidad y por consiguiente en los diferentes elementos que la conforman como motivación de los empleados, sentido de pertenencia, compromiso, cooperación y otros.

Visto todo lo anterior, y considerando el poder que tiene la comunicación en la resolución de problemas internos y por otro la situación por la que atraviesa el complejo Turístico Dos Gardenias. Se hace pertinente plantearse el siguiente problema de investigación: ¿cómo mejorar la comunicación interna del complejo turístico Dos Gardenias?, y para dar respuesta al problema de la presente investigación se plantea como objetivo general: Diseñar un plan de acciones estratégicas de comunicación Interna para el complejo turístico Dos Gardenias.

En la actualidad, se puede constatar en la literatura especializada que el proceso comunicativo ha sido estudiado desde la teoría de las matemáticas y luego desde las ciencias sociales como la sociología o la economía para legitimarla científicamente. Autores y estudiosos del tema como lo son Shannon (1981), Weaver (1976), Romero (1979), Paoli (1980), Goldhabe (1986), Vidales (1992), Trelles (2001), Rodrigo (2005), Pulido (2015), Spinelli (2016), entre otros han abordado tan compleja definición.

Desde entonces el proceso de la comunicación se ha investigado a partir de diferentes modelos, dado la propia evolución y complejidad del fenómeno, En este sentido autores como Shannon (1981) y Weaver (1976) quienes, desde la teoría de las matemáticas, aportaron un modelo del proceso de comunicación que fue imprescindible para la legitimación científica de la disciplina el cual sirvió como base a los modelos posteriores.

Según Pulido (2015), los elementos esenciales en el modelo de comunicación de Shannon (1981) y Weaver (1976) son: Emisor (proporciona la información), Receptor (el que recibe la información), Mensaje (el contenido, la información en sí), Código (elementos que conforman el mensaje), Canal (soporte o vía física por la que se transmite el mensaje), Barreras (obstáculos interferencias que dificultan el proceso de comunicación) y Retroalimentación (respuesta, información que recibe el emisor del receptor en relación con el mensaje anterior).

Por su parte, la comunicación organizacional, se enfoca en la forma de cómo se dan los fenómenos de comunicación dentro y fuera de las organizaciones. Esta es definida por De Felice (2006) como “el conjunto de técnicas encaminadas a facilitar el flujo de los mensajes que se dan entre los miembros de la organización, con el fin de que se cumplan de manera ágil los objetivos” Todo esto encaminado a conocer los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

En la actualidad la comunicación organizacional ha pasado de un modelo piramidal al modelo en red; esto provoca que se entienda a la organización como un organismo vivo, y no como un ente aislado. Para la empresa turística la comunicación es un elemento clave al considerarse como una ventaja competitiva en el mercado. Ello se debe a que las empresas turísticas se desenvuelven en un escenario complejo y altamente competitivo; donde el posicionamiento, visibilidad y una buena imagen es vital para su existencia. Entonces destacarse positivamente en el mercado se convierte en todo un desafío y los esfuerzos por establecer relaciones sólidas con los actores del mercado es imprescindible.

Desde esta perspectiva, se necesita definir correctamente los medios de comunicación ya que son facilitadores para la aplicación de las herramientas de comercialización. En este sentido, para impulsar cualquier política de comunicación es necesario considerar las características de la entidad, tendencias actuales, receptores y barreras que impidan la comunicación fluida entre la organización y sus públicos.

A pesar de que cada empresa tiene sus propios públicos, de forma general estos son definidos por Capriotti (1992):

“el conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definido hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana” (p. 55).

Conocer los públicos que le corresponden a la empresa es importante, pues en la comprensión de las características y factores que afectan a los públicos se aseguran la construcción de relaciones exitosas a largo plazo (Castañeda, 2016). Entonces, es importante para toda estrategia de comunicación determinar los públicos de la organización.

Primero, hay que conocer que se encuentran dos categorías fundamentales que clasifican los tipos de públicos de acuerdo con su relación con la organización, internos y externos. Existe otra clasificación de públicos mixtos. Toda organización debe tener identificados a sus públicos prioritarios y obtener un conocimiento amplio de las personas que conforman cada uno de ellos; debe tener clasificadas sus necesidades para establecer estrategias y tácticas de comunicación eficaces.

El público interno de una empresa está constituido por el grupo de personas que la conforman y que están directamente vinculados a ella. El mismo está conformado por directivos, jefes de área, y el resto de los empleados, es decir, la totalidad de los trabajadores de la empresa. Costa (2001) define como público interno “el constituido por los trabajadores de la institución, que por consiguiente tienen una fuerte y directa relación

con la misma, y ya que constituyen la institución en sí, son primordiales en el desenvolvimiento de esta”.

Por otro lado, Piedra et al. (2002) asegura que los públicos externos son “todos aquellos grupos que, estando fuera de la estructura de la organización, poseen una relación directa con ella o poseen una considerable influencia en el desarrollo de esta”. Entre tanto, las actividades dirigidas hacia estos públicos están planificadas con los objetivos de proyectar una imagen positiva y lograr un diálogo que permita la coherencia de intereses entre la organización y sus públicos externos. Los públicos mixtos son aquellos que conviven en la organización; pero no pertenecen a la estructura organizacional de la misma. Los públicos más comunes determinados por las empresas son: el gobierno, la comunidad, los empleados, accionistas, clientes, medios de comunicación entre otros.

Por otra parte, se considera de vital en los negocios, el enfoque estratégico de la comunicación, en función de lo que la organización necesite para su marca, productos y recursos a su disposición en circunstancias dadas. Para que la comunicación juegue un papel estratégico en la organización hay que partir del enfoque con que se planifica y se implemente. Este enfoque constituye una clave para el éxito de una empresa, pues es una filosofía empresarial que se fundamenta en el establecimiento de objetivos claros de largo plazo y su conjunto de acciones de corto plazo necesario para alcanzarlos (Castellanos, 2011).

Metodología

El presente estudio es de tipo exploratorio pues va dirigido a lograr el esclarecimiento y delimitación de problemas no bien definidos; pues es a partir de los resultados de estos estudios que podrán proyectarse investigaciones que aporten conocimientos más sólidos sobre el problema en cuestión. En este sentido, se realizó un acercamiento al tema en este nivel de investigación lo que permite vislumbrar un panorama actual sobre las limitaciones que presentan la comunicación interna en el complejo turístico Dos Gardenias.

Es un estudio de tipo descriptivo, con un carácter empírico. Por otra parte, el estudio es no experimental, pues no se concentra en manipular las variables para comprobar cambios en las mismas; sino que de acuerdo con Hernández et al. (1991), este tipo de investigación se llevan a cabo para poder observar el fenómeno tal y como se presenta para poder analizarse en su contexto natural ya que no se manipulará de forma deliberada las variables. Teniendo en cuenta los resultados, la investigación es mixta (cualitativa y cuantitativa).

La concepción de la investigación está sobre la base del pensamiento dialéctico-materialista, lo que asume los nuevos conocimientos solucionan los problemas

de la práctica. Así mismo, parte del método materialista-dialéctico, que favorece las vías para la interpretación de la realidad objetiva de la naturaleza y la sociedad. En ese orden de ideas cabe señalar que, la estrategia que se propone concibe la participación del sujeto dentro del proceso comunicativo en el ámbito de las redes social.

Para llevar a cabo la investigación se utilizaron los métodos del nivel teórico como el hipotético-deductivo, el histórico-lógico, el análisis bibliográfico y el analítico-sintético los que permitieron fundamentar teóricamente la propuesta. De igual forma fueron utilizados métodos empíricos tales como: la observación, la encuesta, la entrevista, la revisión documental, el análisis de la matriz DAFO, la triangulación metodológica y el método del Delphi; además se utilizó también la estadística descriptiva de los instrumentos de recolección de la información y se aplicaron diferentes estadígrafos. Estos métodos e instrumentos permitieron darle respuesta al problema de la investigación.

Se concibió una muestra de 40 empleados la cual fue seleccionada de forma aleatoria, en una sola etapa, directamente y sin remplazo, pues es una técnica de muestreo en virtud de la cual las muestras son recogidas en un proceso que brinda a todos los individuos de la población las mismas oportunidades de ser seleccionados.

Resultados

Análisis y discusión de resultados

El análisis e interpretación de los principales instrumentos aplicados en la investigación determinaron los siguientes resultados:

La matriz Debilidades y Fortalezas es un instrumento ampliamente empleado en la gestión empresarial, derivado de la matriz DAFO que a partir del análisis de los resultados permitió conocer los recursos y potencialidades que tiene una empresa para ser gestionados estratégicamente. Dadas las características de la investigación los aspectos considerados en esta matriz serán empleados solamente en el ámbito de la comunicación interna.

Para el análisis se considerarán debilidades aquellos elementos vulnerables, deficiencias que entorpece la comunicación interna en la entidad. Por otra parte, las fortalezas serán consideradas como los elementos y capacidades que permiten alcanzar efectivamente la comunicación interna.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• La comunicación es considerada como una herramienta al logro de los objetivos empresariales• Relación estrecha entre cuadros y subordinados• Existe una importante presencia de la comunicación verbal e intercambio• Se piensa que la comunicación interna influye en la producción de la entidad• Bidireccionalidad en la comunicación	<ul style="list-style-type: none">• Existe un elevado por ciento de empleados que no conocen la misión, visión y objetivos de la entidad• Problemas en la retroalimentación• Deficiente uso de los medios digitales para la comunicación interna• Integración del colectivo en función de los objetivos organizacionales• Asimetría en la comunicación

Fuente: elaboración propia de los autores.

El complejo no tiene una base documental muy amplia pero aun así se revisaron las fichas e instrucciones de trabajo de diferentes restaurantes, el manual de identidad y otros documentos dirigido al cliente externo. Esta revisión permitió conocer que las bases documentales que dirigen la comunicación en la entidad están dirigidas fundamentalmente a los públicos externos sobre los internos. El Manual de identidad reveló que la publicidad de los proveedores será limitada a expositores y neveras propias para garantizar la calidad, conservación y exposición de sus productos. Además, se indica que no deben utilizar elementos promocionales ajenos a la identidad exceptuando aquellos que respondan a políticas de ventas y convivencia marcaría, fundamentalmente a utilizar en bares, o estrategias de desarrollos de productos.

Desde la perspectiva de los empleados encuestados sobre la comunicación interna, el 92.5 % de los empleados señalan la importancia que tiene la comunicación en el centro en función de la consecución de los objetivos organizacionales y la conciben como una herramienta importante en la organización y a la que hay que brindar especial atención.

Al referirse al proceso de comunicación, los principales portavoces son los jefes inmediatos (43.5 %), colegas de trabajo (11.3 %), relaciones públicas (20.1 %), recursos humanos (20 %) y gerencia (5.1 %). Esto significa que la comunicación entre los empleados (subordinados) de la entidad es fluida y puede ser un factor positivo para utilizar dentro de la estrategia, así como lograr mayor unidad entre los mismos. Para ello es importante evitar o disminuir las barreras comunicativas que puedan presentarse.

De igual forma el 67,5 % de los empleados afirman que es buena la relación, mientras que el 30.0 % niegan la existencia de una buena relación entre cuadros y subordinados, se puede concluir que la relación entre los empleados y sus mandos inmediatos es mucho más fuerte, lo que hace que el flujo comunicativo sea más efectivo. Señalan además que, si existe retroalimentación en el proceso comunicativo y que se utiliza en función de mejorar las relaciones entre los empleados; sin embargo, el 35 % discrepa de que existe retroalimentación, mientras el 25.0 % señalan que se utiliza pocas veces, viéndose este resultado como una debilidad en la comunicación interna.

Otro elemento importante analizado en el proceso de comunicación en la entidad fueron los medios de comunicación. En este sentido el 42,5 % señalaron los medios verbales, lo que indica que la comunicación predominante es de tipo verbal, siguiendo por los medios de comunicación digitales con un 40.0 % y sólo el 17,5 % señala los escritos. Esto se convierte en un factor desfavorable pues, las orientaciones, instrucciones y recomendaciones pueden provocar mal entendido, olvidos con el tiempo, al no quedar constancia escrita y da paso a fenómenos negativos como tergiversaciones y rumores. Por otra parte, los medios digitales están subutilizados, los que permiten emplear ambas formas de comunicación tanto verbales como escritas.

Continuando en la caracterización de la comunicación interna en el centro, un 32.6 % de los directivos encuestados señalaron que los criterios de los empleados no son considerados en la toma de decisiones mientras que el 67,4 % señalan que sí. Por otra parte, los empleados el 40,3 % plantean que no se consideran y el 59,7 % que sí. Sin embargo, en el caso de los empleados, se nota una contradicción pues el porcentaje de los empleados que piensan que sus criterios son escuchados por los directivos es menor que los directivos que consideran que si toman en cuenta las opiniones de sus subordinados. Lo que evidencia fisuras en la comunicación interna.

Los elementos como seguimiento y desarrollo de la comunicación; estimulación al trabajo en equipo y las acciones contra las barreras de la comunicación interna en el centro tienen una evaluación desfavorable, siendo los indicadores muy próximos a la evaluación de mal. Por otra parte, el empleo de canales formales e informales de comunicación para emitir criterios, mecanismos formales y para elevar criterios, estimulación del trabajo en equipo, participación de empleados en la toma de decisiones e integración del colectivo en función de los objetivos empresariales se señalaron como regular. En el aspecto positivo, el empleo de canales formales de comunicación y transparencia en la comunicación son elementos que se evalúan de regular. El más favorable es la evaluación que se le brinda a la comunicación interna en función de la productividad del centro.

Visto lo anterior, se puede concluir que la comunicación interna es fluida entre los empleados de la entidad. Los principales portavoces son los propios empleados y las principales informaciones que transmiten los directivos son orientaciones e instrucciones. Se puede deducir que existe unidad en el colectivo y que la gran mayoría de ellos piensan que la comunicación es una herramienta importante para conseguir los objetivos de la empresa.

El sentido de la comunicación es bidireccional, pues se alega que sus criterios si son considerados en la toma de decisiones; sin embargo, se detectaron debilidades en el proceso de retroalimentación. Aunque este estudio no se centró en identificar las barreras de comunicación, se puede afirmar que, si existen barreras en la comunicación sobre todo en los canales de comunicación, los cuales son predominantemente verbales.

La interacción y flujo comunicacional indica una asimetría y una dirección vertical descendente de la comunicación. La comunicación en la entidad según el análisis de las encuestas tiene una función de mantenimiento, pues está relacionada la socialización (reflejada en el resultado de buena relación entre los empleados).

Considerando el enfoque de comunicación se puede decir que es de tipo mecánico; porque cumple con las características principales de este enfoque. En el centro hay cierta tendencia al flujo comunicacional transmisivo y la retroalimentación es insuficiente. Según lo visto en el marco teórico, las empresas con este tipo de comunicación se por la rigidez, poco dinamismo y problemas en la participación de empleados.

La entrevista se aplicó a empleados y fundadores con el objetivo de conocer el desarrollo de la comunicación interna en la entidad y los criterios de los empleados sobre la comunicación interna, permitiendo así caracterizarla. La observación se reflejó al obtener una perspectiva práctica del trabajo que se realiza en cuanto a la comunicación en general, mientras que la triangulación metodológica permitió determinar debilidades y fortalezas de esta.

Resultados

Directrices estratégicas

Evidentemente para determinar la estrategia se abordarán elementos comunicativos, tecnológicos y emocionales; en su relación se establecerán las directrices de la estrategia. Profundizando en los elementos base de estas directrices, los que se refieren al corte comunicativo estarán los relacionados al proceso de comunicación interna, donde se consideran la dinámica de este. Atendiendo al elemento tecnológico, se adaptarán las TICs necesarias y adecuadas que viabilice el proceso comunicativo; y por último los elementos emocionales serán aquellos que inciden en las emociones y comportamientos de los empleados hacia la empresa. Teniendo en cuenta lo anterior se plantean las siguientes directrices:

- La comunicación interna en el complejo turístico Dos Gardenias debe ser bidireccional, eficaz y fomentada en la retroalimentación continua.
- La incorporación de la tecnología como instrumento comunicológico debe ser capaz de aportar mejores resultados en la comunicación y flujo de información.
- Las emociones son un elemento que influyen en el comportamiento de los empleados, por lo que se enfocarán en desarrollar emociones positivas en los puestos de trabajos, que fomenten la aceptación, solidaridad y cooperatividad que influyen, a su vez en el trabajo en equipo.

Ahora bien, cabe considerar como parte de las bases de la estrategia ciertos elementos que condicionarán las acciones y el quehacer de la comunicación en la organización; pues

son criterios muy importantes para el desarrollo general de la misma. La estrategia debe tener un carácter humanista. Este se manifestará en las acciones que incidan en la motivación de los empleados. La comunicación interna debe ayudar a los empleados a sentir que se les tiene en cuenta y que son importantes. Además, tendrá un carácter inclusivo y respetuoso.

Las acciones de comunicación interna deben promover valores de la cultura organizacional acorde a la sociedad cubana. La comunicación interna debe favorecer un clima organizacional favorable, fortalecer el sentido de pertenencia e integración de los empleados.

Principales bases de las acciones estratégicas de comunicación interna

En relación con la problemática planteada, la situación que atraviesa la entidad y entendiéndose que para concentrar los esfuerzos en una línea directa a la consecución de los objetivos organizacionales de forma coordinada es necesario contar con un buen trabajo en equipo. Teniendo en cuenta lo antes expuesto se plantea el siguiente objetivo estratégico: *fomentar el trabajo en equipo de los trabajadores del complejo turístico Dos Gardenias.*

En fusión del objetivo anterior se plantean los siguientes objetivos tácticos, que pueden variar en el tiempo en correspondencia con los diagnósticos y resultados que se realicen posteriormente. Además, sus prioridades pueden ser flexibles en coherencia con la situación que esté atravesando la entidad. Estos son los siguientes:

1. Incrementar el trabajo en equipo
2. Reducir distancias entre directivos y subordinados
3. Dar a conocer los objetivos organizacionales, la misión y visión de complejo turístico Dos Gardenias
4. Incrementar las actividades colectivas

Políticas para el cumplimiento de los objetivos tácticos

Objetivo 1

- Disponer un área o un equipo de trabajo que se ocupe por la comunicación interna en el centro. Se recomienda estar conformada por, recursos humanos, director, jefe de salón y un personal de servicio y de cocina seleccionados por el colectivo.
- Fortalecer el departamento de Recursos Humano.
- Vincular la entidad con el área de comunicación del grupo Cubanacán.

Objetivo 2

- Elaborar instrumentos de evaluación de barreras en la comunicación.

- Capacitar a los dirigentes en habilidades directivas y comunicativas.
- Aprovechar espacios de intercambio con empleados ya sean formales o informales.

Objetivo 3

- Socializar la Misión y Visión de la entidad.
- Fomentar elementos de identidad visual y moral que distingan a los empleados: Se puede elaborar lema, símbolos.
- Diseñar acciones de comunicación independientes que contribuyan a la identificación y distinción de los empleados.
- Fortalecer los canales digitales internos: ciber grupos, páginas online, intranet, etc.

Objetivo 4

- Consolidar espacios de retroalimentación e intercambio
- Organizar actividades culturales y deportivas para celebrar aniversarios, cumpleaños colectivos, conmemoraciones y otros.
- Crear un calendario anual de actividades culturales, deportivas y políticas internas.

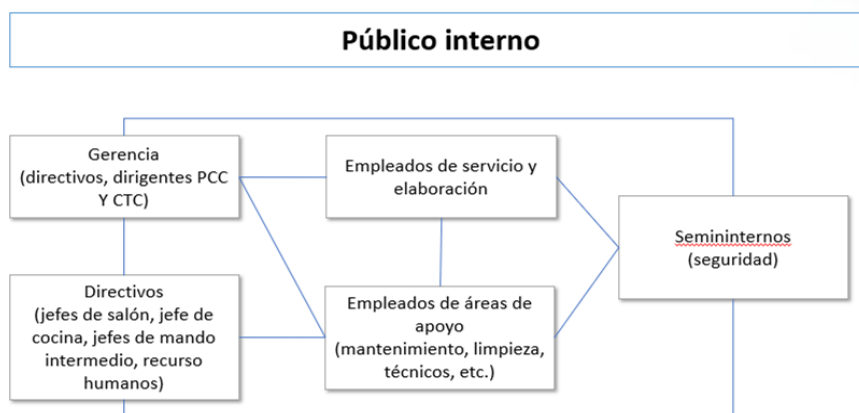
Público objetivo

Cuando se habla de planes o estrategias de comunicación determinar los públicos es un paso prioritario; es la determinación de a quién se dirigen las acciones de comunicación que se diseñarán. En este sentido autores como: Cavero (2019), Facchin (2018), Toirac (2015) y Gobierno de Navarra (2011), señalan un conjunto de criterios y procedimientos para la definición del público objetivo. En la investigación se consideró y procedió de la manera siguiente:

Se determinó el perfil del público considerando los criterios: empleado de la empresa y que forma parte de la plantilla fija. Luego, se consideró: medios de comunicación que emplean, a quién influyen directamente, tiempo de labor en la empresa, conocimientos de esta; además se consideraron las áreas de trabajo y cargo que ocupa. Visto esto se conformó el mapa de públicos siguiente:

Figura 1

Mapa de públicos

**Fuente:** Elaboración propia

Mensaje global y ejes temáticos

Es necesario tener claro el mensaje principal que se va a comunicar, concretar las ideas para evitar la dispersión comunicativa. Para lograr una adecuada coordinación de los esfuerzos de los empleados del complejo turístico Dos Gardenias en función de los objetivos organizacionales rectores se propone el siguiente mensaje global: La unión de los empleados es la clave del éxito de Dos Gardenias. El lenguaje que utilizará empleará registros lingüísticos comprensibles para todos los públicos. Debe ser cercano y amigable, en un tono menos oficial, aunque jamás grosero. Los ejes temáticos son: unidad de empleados, solidaridad y cooperación, así como unidad y sacrificio

Considerando los elementos de la matriz de debilidades y fortalezas, se considerarán dos bloques de acciones, unas dirigidas a potenciar las fortalezas y otro bloque para eliminar las debilidades.

Bloque 1. Acciones para potenciar fortalezas

- Organizar curso de comunicación interna organizados por la Asociación de Comunicadores de Cuba.
- Organizar cursos especializados para los empleados que son gestores de la comunicación interna y Recursos Humanos.
- Aprovechar las reuniones o encuentros informales para la retroalimentación, así facilitar u optimizar funciones.
- Elaborar un programa creativo de incentivo

Bloque 2. Acciones para eliminar debilidades

- Hacer las oportunidades de capacitación viable para cada trabajador en la instalación
- Crear un repositorio digital donde los empleados puedan acceder a manuales, documentos, plantillas, guías, otros documentos necesarios para la instrucción del quehacer de los empleados
- Divulgar la misión, visión y valores compartidos en forma conveniente. Para ello se pueden aprovechar el período de inducción, eventos de la entidad, ceremonias y aniversarios.
- Emplear soportes digitales para difundir información de la organización de forma rápida y dinámica.
- Crear audiovisuales sobre la entidad dirigida a empleados para presentar en eventos como aniversarios y fechas importantes, donde se muestren los valores compartidos, logros alcanzados por la entidad, presentación de directivos y su historial, entre otros.
- Hacer más atractivos los murales y disponerlos en lugares adecuados (mayor flujo de empleados).
- La creación de un repositorio documental propuesto anteriormente puede ser útil para el cumplimiento de este objetivo.
- Fomentar charlas interdepartamentales.
- Planificar reuniones de trabajo ajustadas en tiempo, información, puntos de discusión claros, donde se toma nota y con una convocatoria conveniente y representativa.
- Promover el empleo de buzón de quejas y sugerencias por departamentos.
- Emplear soportes digitales de información que propicien la comunicación entre todos los trabajadores.
- Crear equipos de trabajos interdisciplinarios e interdepartamentales a los que se le deleguen funciones de comunicación.
- Planificar actividades en ámbitos informales que involucren a los empleados (fiestas, competencias internas, deporte cultura, etc.)
- Comunicar de forma periódica las mejoras alcanzadas en la organización gracias al esfuerzo de los empleados.
- Elaborar mensajes coherentes, claros y oportunos; así como considerar la retroalimentación para propiciar una comunicación bidireccional.
- Esclarecer los canales formales e informales de comunicación.
- Propiciar el diálogo de entendimiento mutuo entre los empleados y directivos.
- Planificar alternativas de reconocimiento: adquirir un producto por menor precio, vacaciones, tiempo libre o promoción de puesto laboral.

Medios y canales de comunicación

La selección de medios de comunicación que serán utilizados en las distintas acciones es fundamental en tanto debe atender a las distintas necesidades de los participantes identificados, a los distintos objetivos planteados, y a la viabilidad de los medios en términos de alcance y recursos. Se emplearán diferentes canales de emisión del mensaje siendo los siguientes:

- Uso de medios alternativos, ciber grupos, intranet empresarial, revista de la instalación digital, materiales ilustrados.
- Espacios informales de diálogo para la transversalización de temas específicos y obtención de retroalimentación.
- Espacios físicos subutilizados para disponer de murales, buzón de quejas y sugerencias, panfletos, carteles, etc.
- Emplear medios tradicionales como la radio y la televisión para enviar saludos, felicitaciones y reconocimientos a empleados, esto debe realizarse en espacios acorde.
- Comunicación interpersonal: a partir de espacios colectivos (desayunos y reuniones estratégicas, encuentros de comunicación, visitas a gerentes, seminarios, cursos, etc.).

Control y seguimiento

Es necesario medir el efecto de las actividades de comunicación llevando a cabo un seguimiento permanente del trabajo realizado. En este sentido, se proponen una serie de herramientas de control e indicadores de control sobre los cuales se realizarán de forma periódica.

Como parte de los resultados del control, los resultados se divulgarán anualmente al colectivo de empleados a través de alguna actividad oficial de la entidad. Esto responderá a difundir los procesos, experiencias exitosas y resultados de la estrategia ante los públicos internos, de forma tal que puedan constatar los resultados de esta. Esta actividad se realizará anualmente.

Como se menciona anteriormente los objetivos tácticos podrán ser modificados en cuanto sus prioridades, incluir o eliminar objetivos en función de la situación que se encuentre la empresa. Para evaluar dichos objetivos se propone una herramienta de evaluación de objetivos tácticos. Esta herramienta propuesta tiene como propósito aportar una visión general de cuál es la situación de los objetivos tácticos de la estrategia. Nótese que, por una parte, se evalúa el impacto del objetivo y por otra las actitudes respecto a los mismos. La herramienta consiste en una guía de control que verifica según la respuesta positiva o negativa diferentes criterios que evalúan los objetivos.

Los principales criterios de las herramientas están relacionados a: producto y servicios, ventas, productividad y finanzas; mientras que en cuanto a la percepción de los objetivos se consideran preguntas entorno a: claridad, flexibilidad, importancia, participación de empleados, entre los principales. De igual forma se proponen 2 grupos de indicadores con criterios de medida, uno para los objetivos tácticos y otros generales para la estrategia, aplicables a las acciones de esta.

Por otra parte, para la implementación de la estrategia de comunicación interna debe tener en cuenta las principales deficiencias detectadas en los diagnósticos realizados. Se presentará la estrategia a la junta directiva e invitados del grupo de comunicación de Cubanacán, para difundir las características de la estrategia, a los altos mandos.

Los principales responsables de la implementación serán la gerencia, jefe de recursos humanos y jefes de cada área. Luego se hará conocer la estrategia a los empleados, se dispondrán de una semana para que los empleados emitan su criterio sobre su aceptación o no. Además, luego de ejecutarse por primera vez, se considerará un período de 3 meses para volver a evaluar criterios de los empleados sobre la estrategia y su percepción al cambio.

Evaluación de la pertinencia de la estrategia propuesta

Después de elaborada la estrategia de comunicación interna del complejo turístico Dos Gardenia se efectuó una consulta a los expertos para comprobar el nivel de aceptación de esta a partir de la experiencia de cuadros y fundadores de la entidad. Para ello, se aplicó el método Delphi y los resultados obtenidos consistieron en asegurar la existencia o no de concordancia entre los criterios de los expertos. Los resultados estadísticos de la consulta permitieron al autor considerar los criterios de los expertos en el perfeccionamiento de la estrategia de comunicación interna del complejo turístico Dos Gardenia. El resultado obtenido de este método es la estrategia de comunicación interna del complejo turístico Dos Gardenia pues resulta ser muy adecuada para un 100 % de los expertos encuestados.

Conclusiones

- Se determinaron los fundamentos teóricos metodológicos que sustentan la comunicación interna en empresas.
- En cuanto los resultados del diagnóstico, el restaurante centra limitaciones en innovación de canales de comunicación más modernos, deficiencias en la retroalimentación, no obstante, pudieron constatar fortaleza relacionadas al sentido de pertenencia y compromiso de los empleados para con la instalación.
- Las acciones propuestas tienen como meta fomentar el trabajo en equipo de los trabajadores del complejo turístico Dos Gardenias. Para ello se parte de la premisa

o directriz de que las emociones positivas influyen directamente en el comportamiento de los empleados.

- La comunicación interna del restaurante Dos Gardenias, se concibe como un proceso estratégico dentro de la instalación para lo que un cuerpo de acciones con enfoque estratégico puede propiciar su mejora.

Referencias bibliográficas

Capriotti, P. (1992): *La Imagen de Empresa*, Ed. El Ateneo, Barcelona.

Carla, L. (2017). *¿Cómo conseguir una buena estrategia de comunicación para un restaurante?* <https://barradeideas.com/como-conseguir-una-buena-estrategia-de-comunicacionrestaurante/>

Castañeda, C. (2016). *Cómo hacer un mapeo de públicos en 5 pasos*. <http://acertacomunicaciones.com/mapeo-de-publicos/>

Castellanos, J. R. (2011). *El enfoque estratégico. Bases conceptuales*. Contribuciones a la Economía.

Cavero, P. C. (2019). *La comunicación interdepartamental y su repercusión en la calidad del servicio en hoteles del segmento corporativo Lima*. Tesis de Maestría. Escuela Profesionales del Turismo y Hotelería. Perú.

Costa, T. (2001). *Director de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000.

De Felice, A. (2006). *Comunicación como herramienta de gestión. Experimentación, Innovación, Creación Aportes en la enseñanza del Diseño y la Comunicación*, 59-61.

Facchin, J. (2018). *¿Qué es el público objetivo y cómo identificar el target de mi negocio?* <https://josefacchin.com/como-y-por-que-identificar-mi-publico-objetivo-o-target/>

Gobierno de Navarra. (2011). *¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Metodología para el diseño de planes de comunicación*. España.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill

Piedra, M., Saladrigas, H., Gámes, N., Hernández, M. R., Galán, R., Martinto, V. & Cárdenas. (2002). *Manual de Relaciones Públicas*. La Habana: Ediciones Logos.

Pulido, D. (2015). *Modelo de Relaciones Públicas: El caso del Hotel Sevilla*. La Habana.

Shannon (1981). *Teoría matemática de la comunicación. Libro digital*. Editorial Forja, 1981. ISBN 8485880072, 9788485880072. https://books.google.com/cu/books/about/Teoría_matemática_de_la_comunicación.html

Toirac, Y. y Muños, R. (2015). *Manual de Relaciones Públicas, Normas y Procedimientos*. Instituto de Sanidad vegetal. <http://www.inisav.cu>

Weaver, R. L. (1976). *La comunicación. Libro digital*. Editorial Logos Consorcio. ISBN 0073385093. <https://www.iberlibro.com/servlet/BookDetailsPL>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Explorador Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Explorador Digital**.



Indexaciones

