

Análisis de la comunicación interna en la Villa "Mirador De Mayabe"

Dayani Ramírez Chacón

Estudiante, Universidad de Holguín, Cuba
E-mail: ramirezchacondayani@gmail.com

Francisco Javier Varona Silva

Profesor Asistente, Universidad de Holguín, Cuba
<https://orcid.org/0009-0004-0526-2939>
E-mail: fvarona1964@gmail.com

Nolberto Cruz Aguilera

Profesor Auxiliar, Universidad de Holguín, Cuba
<https://orcid.org/0000-0003-1881-4957>
E-mail: nca790913@gmail.com

RESUMEN

Este estudio se realizó en la Villa "Mirador de Mayabe", situada a 8 km de la ciudad de Holguín Cuba, y operada por la Compañía *Islazul* Holguín. El objetivo ha sido diagnosticar integralmente la comunicación interna de la villa "Mirador de Mayabe" como parte del perfeccionamiento de su gestión empresarial, y como uno de los ámbitos de la comunicación organizacional. El enfoque de esta investigación es descriptivo, utilizándose técnicas cuantitativas y algunas cualitativas para lograr alcanzar el objetivo. La metodología empleada consta de tres fases, seis etapas y quince pasos, dirigidos al análisis de los objetivos de comunicación, las políticas y actividades al nivel de la organización, el análisis de actividades específicas de la comunicación interna y un resumen de evaluación de esta, empleándose un muestreo probabilístico estratificado en la selección de la muestra. Para la obtención de la información se utilizaron instrumentos como la revisión de documentos oficiales, la observación no participante (enfocada), encuestas, el test de Odiorne, así como entrevistas semiestructuradas. Los resultados de la investigación permiten conocer la situación actual de los elementos de la comunicación interna de la villa. Esta investigación se considera relevante al no haberse realizado este tipo de estudio (con este alcance) en los últimos años, y constituye una oportunidad para desarrollar nuevos estudios sobre la gestión de recursos intangibles, en pro del logro de los objetivos empresariales.

Palabras clave: comunicación interna, técnicas cuantitativas y cualitativas, recursos intangibles.

Internal communication analysis in "Mirador De Mayabe" Villa

ABSTRACT

This study was carried out in "Mirador de Mayabe" Villa, 8 km away from Holguín city, Cuba, and under management of *Islazul* Hotels Company. This paper aims at comprehensively diagnosing the internal communication of this lodgement villa, as part of the improvement of its business management, and as one

of the communicational areas of the organization. Following a descriptive approach, quantitative and some qualitative techniques were used in the research to attain its objectives. The methodology used consists of three phases, six stages and fifteen steps, all of them focused on the analysis of communication objectives, policies and activities at the organizational level, the analysis of specific internal communication activities and the summary of the evaluation of the villa's internal communication. The selection of the sample was based on stratified probability sampling of typical cases. Instruments used to obtain information included the review of official documents, non-participant (focused) observation, surveys, Odiorne test, and semi-structured interviews. The results of the research favored the understanding about the current situation of the villa's internal communication elements in depth. This proved the relevance of the research as no such type of study has been developed in the last years, and laid as well the foundations for the development of new studies on the management of intangible resources, in favor of the achievement of business objectives.

Key words: internal communication, quantitative and qualitative techniques, intangible assets.

INTRODUCCIÓN

Cada vez más la comunicación se ha convertido en un elemento esencial en la estrategia de cualquier organización, cualquiera que sea su tipo, sector, tamaño u objetivos. Se coincide además en que debe ser planificada y gestionada bajo un enfoque integral, que no es más que una mirada holística, sistémica y proactiva de las áreas actuantes de la comunicación (Rivero et al., 2017; Capriotti, 2021; Ley de Comunicación Social, 2023).

Al nivel de la economía y la sociedad cubanas ---desde el año 2014--- se ha estado ampliando y fortaleciendo el marco regulatorio para la gestión de las organizaciones e instituciones en general, dentro del que destacan normativas cruciales como los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución (2021), donde se enuncian principios vitales para la dirección y planificación estratégica; el Decreto No. 323/2014 (que modifica al Decreto-ley No. 281(2007, Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión empresarial estatal), y más recientemente la Ley de Comunicación Social, 2023, que tiene como objetivo "regular el Sistema de Comunicación Social para la gestión estratégica e integrada de los procesos de comunicación social en los ámbitos organizacional, mediático y comunitario" (Asamblea Nacional del Poder Popular de Cuba, 2023).

Dentro de la gestión de la comunicación al nivel de toda organización se reconoce el importante papel de la comunicación interna, ya que identifica e integra los objetivos de la organización con los objetivos de los individuos a ella vinculados. Se trata de la comunicación que circula normalmente entre los departamentos (flujos de información diferentes), creando una interacción entre ellos por una parte; por otra busca promover o facilitar la relación entre la organización y sus colaboradores, estableciendo y estimulándolos a que actúen de acuerdo con la misión, visión y valores de la organización, con mayores niveles de compromiso e identificación, alentando la lealtad y la mejora el desempeño de la organización, y por ende, el logro de sus objetivos (Rivero, 2017).

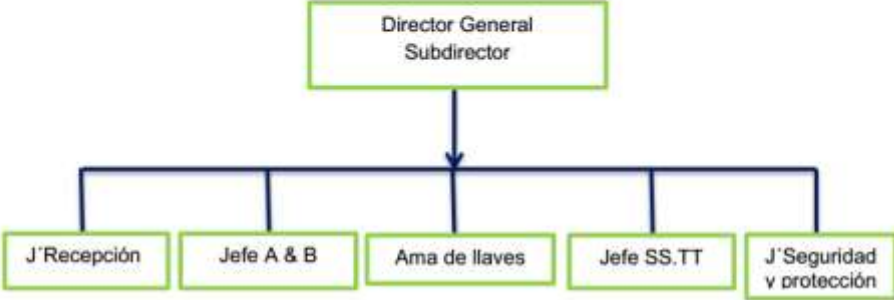
Es desde este ámbito de la comunicación donde se fortalecen la cultura organizacional y el clima laboral, procurando crear las condiciones para que los miembros participen por su iniciativa en los procesos y conviertan a la organización en una comunidad de significados (Padrón et al., 2018; Llanos & Bell, 2018; Leyva et al., 2020). De igual forma, la comunicación interna tiene un papel clave en los procesos de cambio y transformaciones que las empresas y organizaciones necesitan (y se enfrentan), y es un paliativo ante las crisis, como la Covid-19 (Saladrigas et al., 2020).

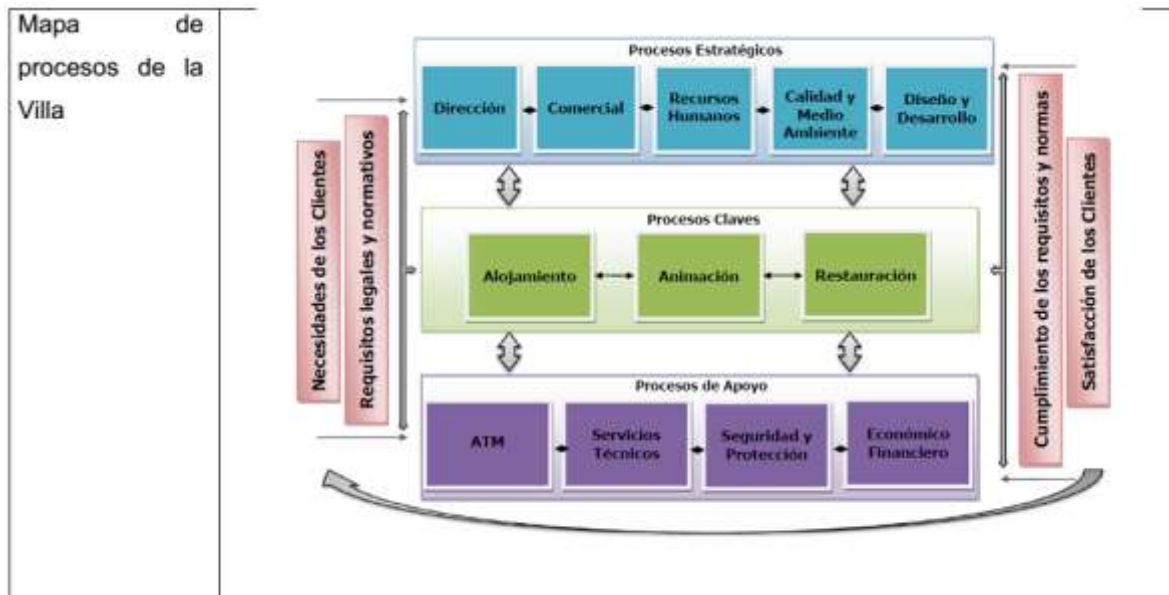
De acuerdo con Gallagher's State of the Sector 2023/2024, el ejercicio de gestión de la comunicación interna al nivel internacional ha sido objeto de estudio sistemático en los últimos años, mostrando cómo en el año 2023 el propósito/acción más importante fue su reorientación del trabajo de equipos híbridos a la expansión a todas las áreas de la cultura organizacional y las experiencias de los trabajadores. Consiguientemente, las tres prioridades principales de la comunicación interna en las empresas a nivel internacional son: 1. Involucrar a los equipos en el propósito, la estrategia y los valores (63 %); 2. Desarrollar y actualizar la estrategia de comunicaciones internas (39 %); y 3. Mejorar la visibilidad del liderazgo y la comunicación de quienes gerencian (30 %).

Este estudio muestra la orientación estratégica que la comunicación está demandando y refleja la relevancia que toma la cultura organizacional para estas áreas en el mundo, al tiempo que destaca la necesidad de articular a la estrategia una red natural de comunicación conformada por la gerencia de las organizaciones (Jiménez Gil, 2024). En la actualidad no se concibe la realización de investigaciones sobre comunicación interna que no incorporen el estudio de la cultura, por su fuerte interrelación y su influencia en la performance de las empresas y organizaciones en general.

No son frecuentes ni sistemáticos los estudios sobre comunicación interna y cultura organizacional en el sector del turismo en Cuba, como regla (Duffus & Pons, 2010; Montero, 2017; Hómez Rangel et al., 2020; Valdés et al., 2020; Arceo & Malvarez, 2021; Batista, 2022), aun cuando es una necesidad conocer en profundidad todos los elementos, factores y la dinámica de esta área de gestión y de construcción social, de suma importancia para la gestión empresarial de las empresas y grupos turísticos. La Villa *Islazul* "Mirador de Mayabe" no es una excepción en este sentido, requiriendo de un estudio sobre la gestión de comunicación interna en interrelación con elementos de su cultura organizacional. En la tabla 2 se brinda una descripción resumida de esta entidad turística.

Tabla 2.
Descripción de la Villa "Mirador de Mayabe" desde la óptica gerencial.

Elementos de caracterización	Descripción
Principales mercados emisores y agencias	Canadá, Holanda, Inglaterra, Francia, Suiza y Alemania. Las agencias cubanas Islazul, así como las agencias receptivos nacionales Cubanacán, Cubatur, Gaviota Tours, Havanatur, Ecotur y Amistur promueven los servicios y venden estancias de la villa a clientes nacionales y extranjeros. De igual forma, se brinda servicios de estancias y alimentación a directivos y funcionarios de entidades turísticas en funciones de trabajo.
Partes interesadas pertinentes (grupos de interés de la Villa)	Clientes externos (turistas extranjeros y cubanos) Clientes internos (directivos y trabajadores) Turoperadores y agencias de viajes Prescriptores (líderes de opinión, consultantes de viajes) Operador (Compañía Hotelera Islazul S.A.) Reguladores (CITMA, etc) Suministradores Autoridades varias Medios de comunicación social territoriales Comunidad del entorno cercano
Servicio de alojamiento	44 habitaciones climatizadas, con teléfonos, televisión por vía satélite, baño privado con agua fría y caliente, clasificadas en 7 sencillas y 37 dobles, de estas 2 especiales que incluye una suite y la Casa Pancho, además de 20 habitaciones tipo bungalow.
Servicio de alimentos y bebidas	2 restaurantes: uno principal (internacional) con capacidad para 102 comensales y uno de comida criolla. Parrillada, lobby bar y otros bares con disponibilidad para 60, 26 y 184 clientes, respectivamente.
Servicios de animación turística	Cuenta con un área de animación (actividades y juegos) aledaña a la piscina. Tiene actividades para niños.
Organigrama de dirección	 <pre> graph TD DG[Director General Subdirector] --> JR[J'Recepción] DG --> JA[Jefe A & B] DG --> AL[Ama de llaves] DG --> JSTT[Jefe SS.TT] DG --> JS[J'Seguridad y protección] </pre>



Fuente: elaboración de los autores

Con el propósito de iniciar un estudio sobre la comunicación interna y elementos de la cultura organizacional de la Villa, se realizó una investigación exploratoria sobre esas áreas y se identificaron las siguientes insuficiencias como confirmación de la necesidad del estudio proyectado:

- El proceso de comunicación a nivel de la organización no es planificado adecuadamente.
- No se han realizado diagnósticos sistemáticos de comunicación interna y elementos culturales en los últimos años.
- Las acciones del plan de comunicación interna del hotel no son ejecutadas de forma sistemática.
- Insuficiente comunicación horizontal (coordinación) entre algunas de las áreas funcionales (departamentos) de la empresa.
- No se utilizan todos los medios posibles de comunicación interna.
- No existe un centro asesor de análisis, planeación, dirección y evaluación de la gestión de la comunicación al nivel de toda la empresa.
- Carencia de instrumento metodológico y sus herramientas e indicadores para gestionar la comunicación organizacional e interna de manera adecuada.

A partir de considerar la problemática identificada, para contribuir a su solución se decide como **objetivo general** de esta investigación: diagnosticar integralmente la comunicación interna de la Villa *Islazul* "Mirador de Mayabe".

Este estudio se justifica en dos ámbitos: en lo metodológico, se propone y aplica un procedimiento específico para el estudio diagnóstico de la comunicación interna, instrumento que constituye una referencia para el trabajo de directivos y especialistas de hoteles; en lo práctico se da solución al problema

del conocimiento del estado actual de la comunicación interna de esta villa turística, como parte de su gestión empresarial.

METODOLOGÍA

Diseño de la investigación

Esta investigación es de tipo descriptivo (por su objetivo); aplicada (por su finalidad principal: resolución de un problema práctico e inmediato); y de campo. Está dirigida a comprender el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición de la comunicación interna, así como algunas variables de cultura organizacional, por su interrelación con aquella. Para la realización del diagnóstico se decide un enfoque mixto (combinación de técnicas cuantitativas y algunas cualitativas), siguiendo las pautas de las investigaciones en las organizaciones, donde se mezclan variables tangibles e intangibles en la construcción social, y el tratamiento de los datos considera tanto variables observables y cuantificables, como significados de comportamientos humanos y de la vida social (Lorenzo, 2022), al efecto de caracterizar ampliamente la comunicación interna de la villa.

El diagnóstico de comunicación interna del hotel *Club Amigo* se desarrolla con una metodología aplicada con anterioridad allí (Varona Silva, 2007), la que consta de consta de 3 fases, 6 etapas y 15 pasos. Ver figura 1.

Figura 1.

Metodología para el diagnóstico de la comunicación organizacional interna.



Fuente: elaboración de los autores

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Etapa 3: Evaluación: se llega a conclusiones sobre la validez de las acciones de comunicación para ejecutar las políticas, a partir del resumen de lo constatado en el análisis de elementos anteriores, por ejemplo: la ausencia de ciertas actividades; que las actividades existentes no son lo suficientemente amplias; o que tienden a pasar por alto ciertos objetivos deseables mientras exageran la importancia de otros; o que las actividades existen, aunque no se obtengan los resultados deseados.

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

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

Fase II. Análisis de actividades específicas de comunicación interna.

Etapa 4. Búsqueda de datos.

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

Paso 4.2. Determinación de procesos específicos (de comunicación interna).

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

Etapa 5. Análisis de comunicación interna.

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

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

Etapa 6. Evaluación de comunicación interna.

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

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

Fase III. Evaluación de la comunicación interna: tiene el propósito de resumir la realidad (hechos, insuficiencias, carencias) a partir de las fases anteriores, arribando a conclusiones sobre las acciones de comunicación interna, en cumplimiento de la política de comunicación. Se hacen las recomendaciones que sean pertinentes, considerando los puntos débiles en el sistema; las que se formulan teniendo en cuenta los objetivos, la política de comunicación y factores situacionales de la organización.

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

Se utiliza el muestreo probabilístico estratificado en el que “la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 181), para poder tomar muestras representativas de cada una de las áreas funcionales del hotel y llegar a resultados en cada uno de los grupos. Se conformó una muestra de tipo intencional, considerando los siguientes criterios: directivos (jefes de áreas funcionales o departamentos); empleados (representativo de cada departamento, de forma aleatoria); y mínimo tiempo de trabajo en la organización (5 años). Se aplicaron los instrumentos a 35 personas (el 70 % de los empleados de la Villa), estimando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5 %.

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

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para la realización del diagnóstico de la comunicación interna de la Villa “Mirador de Mayabe” se tuvieron en cuenta los indicadores: objetivos de la comunicación interna, funciones, estructura, públicos, mensajes, flujos, redes, canales y espacios. Se estudiaron las áreas: comunicación corporativa, comunicación directiva, comunicación para la competitividad, comunicación gerencial, comunicación administrativa y comunicación personal efectiva. De igual forma, se evaluaron aspectos tales como: la relación comunicacional establecida en el nivel trabajador-jefe inmediato, la comunicación entre los diferentes departamentos de la villa, y los principales problemas relacionados con la práctica comunicativa diaria entre los diferentes departamentos.

Por otra parte, se consideraron diferentes indicadores que describen rasgos culturales de la cultura organizacional, tales como: estructura funcional, estilos de liderazgo (comunicación), valores predominantes, y clima organizacional.

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

Se han declarado cinco (5) objetivos de comunicación interna, como sigue:

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

Objetivo 2. Promover el uso de las cuatro funciones de la comunicación.

Objetivo 3. Incentivar el uso de los flujos de información menos empleados.

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

Objetivo 5. Desarrollar una combinación entre los diferentes tipos de mensajes a utilizar.

Es importante señalar que en la Villa "Mirador de Mayabe" no existe un centro coordinador (en la estructura organizacional) que coordine y evalúe las acciones de comunicación. Esta actividad la lleva a cabo una representante comercial, con evidentes insuficiencias. Tal insuficiencia dificulta poder desarrollar el ejercicio de la comunicación en los tres ámbitos organizacionales (de dirección, comercial e interno), que no cuenta con procedimientos, herramientas e indicadores específicos. Tampoco existe un manual propio de gestión de la comunicación interna, como herramienta fundamental para el trabajo.

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

La *comunicación formal* se encuentra definida como función; pero no en los procesos de la empresa, evidenciando el protagonismo de la vía de traslado de información planeada para el cumplimiento de los objetivos y tareas, mediante un *flujo vertical descendente*; los flujos ascendente y horizontal son deficitarios. El *flujo de comunicación horizontal* se aprecia insuficiente en los niveles intergrupales e intragrupal. La comunicación a nivel intergrupales se manifiesta en el intercambio de conocimientos, sentimientos, y criterios entre los trabajadores de las diferentes áreas para la solución de los problemas laborales que se presentan y para lograr alcanzar las metas y objetivos de la instalación. Las *redes formales de comunicación* son más activas, aunque también existen muchas informales.

Sobre la percepción del nivel de directivos acerca de los aspectos específicos de la comunicación interna, se tiene que:

- La *comunicación corporativa* no es aprovechada en su máxima capacidad (67 %), aun cuando este tipo de comunicación tiene gran relevancia puesto que asegura el conocimiento de la misión, su filosofía (valores que guían a los trabajadores), la visión de futuro del máximo líder de la organización, que se informa anualmente de forma integral a los empleados (informe resumen del año y publicación interna con los aspectos de la vida de la empresa).
- La *comunicación directiva* no es aprovechada a máxima capacidad (78 %). Este tipo de comunicación establece la forma correcta de ser orientado en el trabajo, asegurando la información entre jefes superiores y subordinados sobre los objetivos, políticas, estrategias y lineamientos formales, tanto a nivel de la villa como de departamento/área, así como cuáles son sus estándares como directivo con los cuales debe trabajar.
- La *comunicación para la competitividad* es notablemente deficitaria (62 %). Este tipo de comunicación agrupa conceptos y definiciones relacionados con la existencia de la organización (diseño, estructura y accionamiento para escuchar a los clientes, importancia de los clientes internos, organización para solucionar problemas, discusión y análisis de objetivos en equipo antes del comienzo de nuevas etapas, evaluación del desempeño condicionada con la satisfacción de los clientes, búsqueda permanente de nuevas formas de trabajo, estrategia de negocios con los servicios en el centro, escucha sistemática y activa de los clientes y retroalimentación para la mejora continua).
- La *comunicación gerencial* no se aprovecha como es debido (65 %). Esta está conformada por aspectos tales como la comunicación (y recordatorio permanente/sistemático) por los jefes a los subordinados (a todos los niveles) de la misión, la visión, la filosofía, los objetivos generales y de las áreas, la redefinición de objetivos ---dependiendo de la disponibilidad de recursos para cumplirlos---, la posibilidad de retroalimentar y ser escuchados por los niveles ejecutivos altos y mandos medios acerca del rumbo y dirección que se siguen.
- La ejecución de la *comunicación administrativa* no se aprovecha convenientemente (70 %); esta incluye el debido entrenamiento para ser un supervisor más estricto y eficaz, la participación en la planeación del trabajo, una alta coordinación interdepartamental para lograr mejores resultados, programas de inducción a nivel de la villa, departamento/área y puesto de trabajo, el estilo gerencial de jefes que escuchan a sus colaboradores, la práctica común de evaluar los procesos, para entender mejorar y procurar mejores resultados.
- No se aprovecha a su máxima capacidad la *comunicación personal efectiva* (85 %); esta reúne aspectos tan importantes como compartir información por voluntad propia en condición de jefe y colaborador, al comunicarse con los demás se ayuda a los otros a asumir su responsabilidad laboral para con el Jefe, saber escuchar es saber dirigir y, finalmente, como líder de área, el jefe debe ser un modelo de comunicación.

Sobre la base de registrar y procesar las estadísticas anteriores, se concluye señalando que el potencial real de la villa es 71 %, lo que denota insuficiencias en la gestión de su comunicación interna.

En lo que respecta a la relación comunicacional que se ha establecido en el nivel trabajador-jefe inmediato se han podido precisar importantes aspectos:

- De forma general, los trabajadores encuestados afirman escuchar atentamente a sus jefes inmediatos y solamente en algunas ocasiones los interrumpen para expresar sus criterios o realizar sugerencias del tema del que se hable; no siempre es negativo porque puede constituir una prueba de la atención y el deseo de precisión de esos empleados de línea. Asimismo, reflejaron que miran directamente a los ojos, son corteses y honestos, no gesticulan innecesariamente, organizan y presentan sus ideas claramente, buscan cuidadosamente sus palabras ---cuando tratan temas de trabajo--- y son directos/específicos.
- Se constató que el 95 % de los trabajadores desea recibir comentarios positivos de su jefe inmediato, demostrando así la necesidad de sentirse animados, tenidos en cuenta y reconocidos.
- En lo que respecta a las necesarias seguridad y confianza para establecer la comunicación con sus jefes inmediatos, se puede apreciar como un notable número de trabajadores encuestados refieren que tratan con aquellos temas personales y familiares, de política, actualidad, deportes y diversión, piden consejos, hacen sugerencias de trabajo y hacen saber sus puntos de vista, necesidades y expectativas. Mientras que un grupo más reducido de trabajadores (11 % de los encuestados) manifestó que no se sienten cómodos al establecer relaciones informales, se cohiben y no asumen la iniciativa en el trabajo. Esto puede deberse a causas como falta de motivación, diferente naturaleza/características de las personas, etc.
- Casi el 3 % de los trabajadores manifiestan no confiar en sus jefes inmediatos (nunca, raras veces y algunas veces). En este sentido, perfeccionar la comunicación diaria con ellos puede contribuir a la eliminación de esta consideración, puesto que desenvolverse en un clima organizacional de confianza y armonía garantiza un mejor desempeño labor, tributando a mejores resultados organizacionales.
- En casos de dudas (incomprensión de instrucciones) el 97 % de los trabajadores encuestados muestra agilidad e interés para entender bien las orientaciones de trabajo y estar seguros de la tarea que deben llevar a cabo.
- El 100 % de los trabajadores refiere aceptar críticas constructivas; el 14 % de los mismos manifiesta que buscan excusas para justificar sus errores. Se precisa modificar esta tendencia ligeramente significativa.
- El uso de la telefonía y los papeles como soportes de la comunicación son indispensables en algunas situaciones, pero en todo caso los jefes inmediatos deben propiciar que la comunicación cara a cara sea la preponderante, considerando la poca distorsión que tiene lugar y la rapidez que le es inherente.
- El 8.0 % de los trabajadores declaró que hacían comentarios negativos a sus jefes inmediatos; estos casos deben observarse con la óptica constructiva y el deseo de erradicar posibles errores. Los jefes de áreas deben identificar puntualmente estos pocos casos y, más que todo, educar a los subordinados en la valentía de criticar constructivamente a sus compañeros de forma directa/personal, y no dando quejas a los superiores. Igualmente, se supone que haya casos en que sea conveniente tratar temas laborales con

jefes en posición superior a la de sus jefes directos, pero en todo caso debe primar la comunicación trabajador-jefe inmediato.

- El 85 % de los trabajadores encuestados declaró que le gusta estar presente en la toma de decisiones, aspecto positivo a destacar. Hay que revisar cuáles son todas las causas de que el 15 % de los entrevistados no desean tomar parte en ese proceso.
- Los sesgos de sexo y edad no representaron ningún inconveniente en el tipo o la calidad de la comunicación con los jefes inmediatos.
- El 91 % de los trabajadores encuestados opinó que la calidad de la comunicación trabajador-Jefe inmediato influye en su compromiso con la empresa, su nivel de satisfacción en el trabajo y por ende en los resultados del mismo.

Con relación a la evaluación de cómo es la comunicación entre los diferentes departamentos de la Villa "Mirador de Mayabe" (cuantías, tendencias actuales, percepción de cuáles son los principales problemas en la comunicación, sus causas), se ha comprobado que:

- ♦ Del total de directivos y mandos medios encuestados, el 85 % de ellos consideró que la comunicación entre los departamentos es satisfactoria.
- ♦ Se identifican como principales problemas:
 - a) Falta de coordinación diaria: Dirección, Recursos Humanos, Contabilidad Financiera, Alojamiento, Restaurantes y Bares, Cocina, Recreación, Mantenimiento y Comercial.
 - b) Falta de coordinación interna: Recursos Humanos, Contabilidad Financiera, Restaurantes y Bares, Recreación, Mantenimiento y Comercial.
 - c) Falta de exigencia y disciplina: Recursos Humanos, Contabilidad Financiera, Restaurantes y Bares, Mantenimiento y Comercial.
 - d) Falta de entrenamiento: Contabilidad Financiera, Alojamiento, Restaurantes y Bares, y Cocina.
 - e) Falta de conocimientos: todos los departamentos.

Se constata cómo la situación actual de la comunicación interna se ve afectada por barreras para su ejercicio/éxito en la actualidad, lo que es consistente con varias de las referidas en Gallagher's State of the Sector 2023/2024, p.11): falta de tiempo/capacidad en mi equipo; inexistencia de una estructura especializada para análisis y asesoría de la gestión de comunicación interna, falta de presupuesto y recursos financieros; carencia de indicadores de medida; pobres habilidades de comunicación por directivos; y falta de participación en la toma de decisiones.

A partir de los resultados obtenidos en el estudio diagnóstico de la comunicación interna realizado se proponen las siguientes acciones a la Dirección de la Villa:

<i>No.</i>	<i>Acciones</i>	<i>Responsable</i>	<i>Ejecuta</i>	<i>F/C</i>
1.	Realización de seminarios y talleres para el estudio sistemático de la Ley de Comunicación Social de Cuba (2023)	Director General	Jefes de Dptos Técnico Comercial	Mensual
2.	Creación de estructura mínima necesaria de gestión de la comunicación empresarial	Director General	Director General Técnico Comercial	Julio 2024
3.	Diseño e instrumentación de estrategia de comunicación interna de la Villa	Director General	Técnico Comercial Jefes de Dptos	Julio 2024
4.	Difundir los objetivos, resultados, incumplimientos y tareas necesarias para el perfeccionamiento de la gestión empresarial	Director General	Jefes de Dptos	Mensual
5.	Creación y difusión sistemática entre los empleados de un boletín con las informaciones más relevantes, compromisos, iniciativas, celebraciones de hitos y metas, cumpleaños de los trabajadores, etc	Director General	Técnico Comercial Jefes de Dptos	Julio 2024
6.	Realizar reuniones interdepartamentales que aseguren el ejercicio de todos los flujos de comunicación	Director General	Jefes de Dptos	Mensual
7.	Conformar y aplicar encuestas a los empleados para conocer sus criterios con relación a la gestión empresarial	Director General	Técnico Comercial Jefes de Dptos	Mensual
8.	Realización de estudios diagnósticos sobre la comunicación interna y la cultura organizacional	Director General	Técnico Comercial	Cada 6 meses

Estas acciones son pertinentes al estar alineadas con las prioridades resultantes del estudio de tendencias del trabajo de comunicación interna en las organizaciones a nivel internacional: involucrar a los equipos en el propósito, la estrategia y los valores; desarrollar y actualizar la estrategia de comunicación interna; y

mejorar la visibilidad del liderazgo y la comunicación de la Dirección; perfeccionando la medida y evaluación del impacto de la comunicación interna; y construyendo o reestructurando las funciones de la comunicación interna (Gallagher's State of the Sector 2023/2024), así como por dar respuesta amplia y efectiva a los contenidos del marco regulatorio del país para el ejercicio de la gestión de comunicación en las organizaciones (Ley de Comunicación Social, 2023).

Aun cuando se lleve a cabo el conjunto de acciones anteriormente propuesto, el ámbito de la gestión de comunicación interna en la Villa "Mirador de Mayabe" debe ser investigado con mayor amplitud y alcance. Esto es, considerando las nuevas dinámicas en las tendencias actuales, así como nuevos enfoques de la gestión de comunicación al nivel holístico, especialmente la integración y el alineamiento con la estrategia principal de factores concurrentes como: la cultura organizacional (clima organizacional, liderazgo, etc), la identidad y estructura empresariales, el uso intensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), el posicionamiento y la imagen institucional, así como la gestión del cambio.

CONCLUSIONES

Aun cuando se reconoce que el diagnóstico de comunicación constituye un instrumento importante de la gestión de la comunicación general e interna, que contribuye al logro de los objetivos principales de la organización, ese tipo de investigación (con este alcance) no se ha realizado en la villa en los últimos años, por lo que el presente estudio da respuesta a la problemática identificada relacionada con la comunicación interna. El público interno de la Villa "Mirador de Mayabe" está conformado por directivos de la empresa, los trabajadores de todos sus departamentos/ brigadas, así como por las organizaciones políticas y la sindical. En general se constata un fuerte sentido de pertenencia, que beneficia la prestación de los diferentes servicios a los clientes.

No contar con una estructura o centro asesor/evaluador de la gestión de comunicación y la falta de sistematicidad conspiran contra el desarrollo de la función comunicación al nivel holístico y en el ámbito de la comunicación interna. En la villa la comunicación interna no cumple algunas de sus funciones, lo que trae como consecuencia una insuficiente gestión de la comunicación organizacional, que afecta el cumplimiento de las metas de los departamentos/brigadas. Predomina el enfoque mecanicista de comunicación, con preponderancia del flujo de comunicación vertical descendente. Se ha comprobado que la realización de acciones de comunicación interna no es efectiva en todo su potencial.

Como resultado de la situación anteriormente descrita, se observa que no se han podido alcanzar los objetivos de la comunicación empresarial en la villa: potenciar el desarrollo de la comunicación interna; promover el uso de las cuatro funciones de la comunicación; incentivar el uso de los flujos de comunicación deficitarios; diversificar el uso de los canales de comunicación existentes; y desarrollar una combinación entre los diferentes tipos de mensajes.

La metodología aplicada en esta investigación es una contribución a los procedimientos existentes de diagnóstico de la comunicación interna en hoteles, en la medida que propone su estudio desde la óptica holística de la gestión de comunicación, incluyendo variables tanto comunicativas como relativas a la

cultura organizacional. Estudios ulteriores sobre la interrelación y la efectividad cultura organizacional-comunicación interna (con la utilización de otros métodos cuantitativos y cualitativos) se sugiere sean realizados, como contribución al logro de los objetivos de gestión empresarial de la Villa "Mirador de Mayabe".

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea Nacional del Poder Popular de Cuba (2023). Ley de Comunicación Social
- Arceo, A. & Malvarez, A. (2021). Diagnóstico del estado de la comunicación promocional del hotel Saratoga. *Explorador digital* 5(2), abril-junio, 34-49. ISSN: 2661-6831 DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i2.1651>
- Batista, Y. (2022). *Diagnóstico de la comunicación interna de la Villa Islazul "Mayabe"* [Tesis de licenciatura, Universidad de Holguín, Cuba]
- Capriotti, P. (2021): *DircomMAP. Dirección Estratégica de Comunicación*. Barcelona: Bidireccional. <http://www.dircommap.com>. ISBN: 978-84-09-34082-8
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2007). Decreto No. 281. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión empresarial estatal). *Gaceta Oficial de la República de Cuba*
- Duffus, D.; & Pons, R. C. (2010). Diagnóstico estratégico interno a través de recursos intangibles: imagen del hotel Los Caneyes. *TURyDES*, 3(8), septiembre-octubre. <http://www.eumed.net/rev/turydes/>
- Gallagher (2024). State of the Sector 2023/2024. Internal Communication and Employee Experience. Findings from the 2023(24 survey. www.ajg.com/employeeexperience
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). McGraw Hill Education
- Hómez, Y.; Blanco, Y.; & Rodríguez, M. (2020). El diagnóstico de comunicación institucional. Caso de estudio: complejo hotelero Los Caneyes. *Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 5(1), 79-84
- Jiménez Gil, A. (2024). Comunicación interna 2024: Involucrar a los equipos en el propósito, la estrategia y los valores. Blog Gestión del Cambio + Comunicación + Cultura Organizacional. © 2024 Función C - web construida con WordPress.com
- Leyva D., J. E.; de la Garza C.; M. T.; Chávez M., J. de J.; Pinedo de A., F. J.; Niebla Z., J. C.; & González F., J. P. (2020). Organizational culture in the hospitality industry a bibliometric analysis and systematic literature review. *Independent Journal of Management & Production* 11(4):1140 ISSN: 2236-269X DOI:[10.14807/ijmp.v11i4.1089](https://doi.org/10.14807/ijmp.v11i4.1089)
- Llanos Encalada, M. d P.; & Bell Heredia, R. E. (2018). La cultura organizacional: Abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. *Ecociencia*, 5(2), 1-19 <https://doi.org/10.21855/ecociencia.52.60>

- Lorenzo, R. (2022). Reflexiones inherentes a la Metodología de la Investigación Científica. Diálogo colectivo (conferencia, módulo de formación doctoral en Gestión Organizacional). Universidad de Holguín
- Montero, M. (2017). Herramientas de comunicación interna. <https://www.emprendepyme.net/herramientas-de-comunicacion-interna.html>
- Padrón, E.; Palafox, A., & Vargas, E. (2018). Cultura organizacional e innovación en el sector hotelero: estado del conocimiento. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(85).
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058864008/29058864008.pdf>
- Rivero, M. (2017). La Comunicación Interna: piedra angular de la Comunicación en las organizaciones. <http://www.researchgate.net>
- Rivero, M.; Rodríguez, Y.; & del Pino, T. (2017). Rutas para una gestión estratégica y articulada de la información y la comunicación en contextos organizacionales.
<http://www.alcance.uh.cu/index.php/RCIC/article/view/105,2017>
- Saladrigas, H.; Bravo, O.; Alfonso, I. R.; & Morales, I. (2020). Reflexiones en torno a la gestión de la comunicación social desde el Ministerio de Salud Pública cubano en tiempos de la COVID-19. *ALCANCE Revista Cubana de Información y Comunicación*. 9 (24), Sept.-Dic. pp. 234-256 ISSN: 2411-9970
- Schein, E. H (2005). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Una visión dinámica. Editorial Félix Varela
- Valdés, Y.; Vázquez, Y.; & Dao Quang, T. (2020). Diagnóstico de la comunicación interna en el Hotel Comodoro. *Alfa*, 3(1), pp.51-65. <https://doi.org/10.33262/ap.v3i1.39>
- Varona Silva, F. J. (2007). Metodología para el estudio de la comunicación organizacional interna en hoteles de la marca *Club Amigo*. Ponencia al XVI Fórum Nacional de Ciencia y Técnica del Grupo Cubanacán S.A., La Habana