**V Simposio de Estudios Humanísticos**

# Caracterización de la comunicación institucional en entidades turísticas cubanas. Caso de estudio: complejo hotelero Los Caneyes

***Characterization of institutional communication in Cuban tourist entities. Case study: Los Caneyes hotel complex***

## Yanet Hómez Rangel 1, Yumay Y Blanco Llanes2

1. Lic. Yanet Hómez Rangel. Universidad Central “Martha Abreu” de Las Villas, Cuba. yhromes@uclv.cu
2. Msc. Yumay Y Blanco Llanes. Universidad Central “Martha Abreu” de Las Villas, Cuba. yumay@uclv.cu

**Resumen:** La investigación se desarrolló en el complejo hotelero Los Caneyes con el objetivo de caracterizar la comunicación institucional. Se utilizó la alternativa metodológica cuantitativa. Para selección de la muestra se empeló un muestreo probabilístico estratificado y un muestreo no probabilístico por casos tipo. Para la obtención de la información se utilizaron instrumentos como: la revisión de documentos oficiales, las observaciones enfocadas, los cuestionarios y las entrevistas semiestructuradas. A partir de los resultados obtenidos, se conoció la situación actual de los indicadores como: concepto de comunicación, redes, públicos, mensajes, flujos, canales, espacios, funciones, estructura y valores. Además, los aspectos tangibles y los aspectos intangibles de la identidad corporativa.

***Abstract:*** *The research was developed in the hotel complex Los Caneyes with the objective of characterizing the institutional communication. The quantitative methodological alternative was used. For the selection of the sample, a stratified probabilistic sampling and a non-probabilistic sampling by type cases were used. In order to obtain the information, instruments were used, such as: review of official documents, focused observations, questionnaires and semi-structured interviews. Based on the results obtained, the current situation of the indicators was known as: communication concept, networks, public, messages, flows, channels, spaces, functions, structure and values. In addition, the tangible aspects and the intangible aspects of the corporate identity.*

**Palabras Clave:** diagnóstico de comunicación institucional, identidad corporativa

***Keywords:*** diagnosis of institutional communication, corporate identity

## 1. Introducción

Al decir de Trelles la comunicación institucional es el conjunto de mensajes, y de interrelaciones establecidas entre una institución y sus públicos. Interviene en los todos procesos instituciones y permite la construcción de significados, y símbolos integran la imagen global de la entidad. (Citado por Rivero, 2010) En las concepciones de esta autora se aprecia el enfoque sistémico de la comunicación, y su necesaria e indudable interrelación con todos los procesos institucionales. Pero ¿cómo articular la comunicación en aras de hacerla coherente y homogénea con el discurso institucional?

Es precisamente a través de la gestión de comunicación que se logran estos propósitos, pues esta consiste en la búsqueda de integración en los procesos comunicativos de las organizaciones, a partir de su coordinación, y la eliminación o disminución al máximo posible de la aleatoriedad, la improvisación y el espontaneísmo. “Es administrar los mensajes que ocurren en y desde la organización, en forma de estrategias, políticas, programas, campañas, donde a través de la dosificación de mensajes se cumplan metas institucionales”. (Martínez, 2009, p. 113). Es prever, planificar, organizar, administrar, evaluar y controlar acciones de comunicación en aras de garantizar la mayor eficacia comunicativa de la organización.

Precisamente la primera fase de la gestión la constituye el diagnóstico de comunicación, el cual “permite encontrarse a la organización consigo misma; incluye un análisis de quién es, hacia a dónde va, con qué cuenta para ello y qué tiene que mejorar, desarrollar o crear para lograr metas.” Es un proceso reflexivo que permite ubicar la gestión de comunicación bajo un mismo proyecto empresarial: “integrando, coordinando, y optimizando” todos los mensajes hacia los distintos públicos de la organización, en aras de cumplir eficientemente los objetivos y metas empresariales. (Martínez, 2009, p. 128) En esta fase se busca información relevante sobre la organización, sus públicos, la percepción de estos sobre la entidad, las características del proceso comunicativo y otras variables esenciales como la identidad, el clima y la cultura. (Rivero, 2010)

A partir de los cambios producidos en el entorno internacional y en la propia economía del país, aparece la necesidad de aplicar y considerar el papel de la comunicación en las organizaciones cubanas, reconociendo su aporte al cumplimiento de los objetivos y metas empresariales. Este interés se materializó con la inclusión del Sistema de Comunicación en el Decreto-Ley 281/2007 del Perfeccionamiento Empresarial, y se mantuvo en su modificación en febrero del 2013.

La comunicación es el sistema que posibilita la construcción de significados compartidos mediante la interacción en función de objetivos comunes, y con ello, el aumento de motivación y participación de los públicos; la formación de hábitos de autodisciplina y exigencia en las empresas. Pero para lograrlo es indispensable concebir la comunicación desde un enfoque coherente e integral; estudiando, planificando, organizando y evaluando el proceso como un todo.

El sector turístico cubano demanda hoy más que nunca la aplicación de la gestión de comunicación bajo esta concepción integradora, holística y estratégica pues de ello dependerá el éxito de su gestión. Las entidades turísticas, en su actuar, deben valorar la comunicación como un factor clave y medular, de ahí la necesidad de una correcta gestión de la misma.

En este sentido, especial atención cobra el Hotel Horizontes “Los Caneyes” radicado en Avenida de los Eucaliptos y Circunvalación, al oeste de la ciudad de Santa Clara y cercana a la Plaza Ernesto “Che” Guevara.

Los principales segmentos de mercado de la empresa en el turismo internacional son: Alemania, Holanda, Francia, Italia y Bélgica; a través de los receptivos: Agencia de Viajes Cubatur, Agencia de Viajes Havanatur, Agencia de Viajes Cubanacán, Agencia de Viajes Gaviotatur, entre otros. La principal modalidad de turismo desarrollada en la empresa es el turismo de tránsito dada las características, sobre todo geográficas, de los hoteles. Los cuales se encuentran en el centro del país, cerca del aeropuerto internacional “Abel Santamaría” y de otros destinos turísticos como el Cayo Santa María, Cienfuegos y Trinidad. El turismo nacional también constituye un segmento de mercado importante para la empresa y en especial los visitantes locales. Estos últimos son todos aquellos consumidores de productos diferentes al alojamiento, como los servicios de la piscina y la discoteca.

Se distingue por un sello de cubanía, complementada con actividades de ocio donde se aprovechan las manifestaciones de la cultura local. Además de actividades en interacción con la naturaleza y de protección al medio ambiente, apropiadas tanto para familias y grupos de amigos, amantes del ecoturismo

Dicha institución, el 7 de diciembre de 2015, se convierte en complejo hotelero, Dirección de 3 hoteles más: Hotel Horizontes “La Granjita”, el Hotel Cubanacán América y el Hotel Cubanacán Central. La compleja estructura del mismo, unido a los cambios administrativos y culturales sufridos obligan a la institución a revaluar y diagnosticar su comunicación institucional. Además de una serie de problemáticas que se daban en algunos hoteles:

* Inexistencia de una estrategia de comunicación que perfeccione la actividad comunicativa de la empresa.
* El proceso de comunicación no es planificado, es espontáneo y fragmentado.
* Proliferación de acciones de comunicación aisladas.
* Insuficiente coordinación del trabajo entre las áreas de la empresa
* Escasa utilización de los medios de comunicación externa.
* Desconocimiento de la necesidad de gestionar de comunicación.
* Carencia de herramientas metodológicas y prácticas para gestionar la comunicación de manera adecuada.
* No realización de diagnósticos sistemáticos de comunicación e identidad corporativa.

De ahí que se plantee como problema científico de la investigación: ¿Cómo contribuir a la gestión de comunicación institucional en las entidades de Cubanacán en Santa Clara?

Por tanto, el objetivo General sería:Caracterizar la comunicación institucional en las entidades de Cubanacán en Santa Clara.

Objetivos específicos:

* Identificar todos elementos de la comunicación institucional en las entidades de Cubanacán en Santa Clara
* Explorar aspectos tangibles e intangibles de la imagen corporativa de las entidades de Cubanacán en Santa Clara.

## 2. Metodología

Para la realización del diagnóstico se siguió unaalternativa cuantitativa aplicada de investigación, con un tipo de diseño no experimental descriptivo. La elección se sustentó en el fin de obtener, con el mayor rigor posible, la información destinada a nutrir la elaboración de productos comunicativos. Además, el uso de sus instrumentos y técnicas de recogida de información se complementan entre sí, al mismo tiempo que constituyen la columna vertebral de la investigación. Se emplearon numerosos instrumentos de investigación con el objeto de hacer análisis profundos y cuantiosos sobre los indicadores.

*Revisión de documentos oficiales:* En la investigación se utiliza esta técnica en dos momentos, primeramente, con el objetivo de explorar el estado actual de la Comunicación Organizacional en la Empresa Hotel Los Caneyes. Los documentos analizados fueron: Misión, Visión, Objeto Social, Plantilla Empresa Hotel Los Caneyes (2017), Plan Estratégico dl la Empresa Hotel Los Caneyes (2015-2020), Manual de Gestión de la Comunicación (2012-2014) y Sistema de Comunicación de la Empresa Hotel Los Caneyes (2016).

Mientras que para indagar en el estado actual de la Identidad Corporativa de la Empresa Hotel Los Caneyes los documentos que se analizaron fueron: Misión, Visión, Objeto Social, Plantilla Empresa Hotel los Caneyes (2015-2020), Manual de Gestión de la Comunicación (2012- 2014), Manual de Identidad Corporativa de la Empresa Hotel Los Caneyes (2010-2012), Organigrama (2015), Manual Operativo para los hoteles de la Marca Cubanacán (2016), Manual Operativo para los hoteles de la marca Horizontes, Manual del Sistema de Gestión de la calidad (2010- 2012), Manual general (2016).

*Observación:* se utiliza una observación enfocada, en la cual el investigador se interesa por un elemento, significado o interacción en específico. (Hernández et al., 2014) En la investigación se realizaron observaciones tanto en espacios formales (reuniones, asambleas, matutinos) como informales (horarios de merienda y almuerzo) durante todo el proceso de investigación. Se utiliza con el objetivo de determinar el estado actual de la Comunicación Organizacional en la Empresa Hotel Los Caneyes. Además, para determinar el estado actual de la Identidad Corporativa de la Empresa Hotel Los Caneyes.

*Cuestionario:* se confeccionó un cuestionario mixto aplicado a los subordinados de la empresa Hotel Los Caneyes, con el objetivo de caracterizar la comunicación interna en la Empresa Hotel Los Caneyes desde la perspectiva de sus subordinados. Igualable es aplicado otro cuestionario mixto con el objetivo de caracterizar el estado actual de la identidad corporativa del Hotel Los Caneyes**.**

*Entrevista semiestructurada:* La importancia de este instrumento está dada por la riqueza de los datos obtenidos y por su flexibilidad para acomodarse al propósito de la interacción. En la investigación se aplicaron entrevistas semiestructuradas a directivos de la empresa y a los casos tipo seleccionados dentro del público externo. En el caso de los directivos se pretende caracterizar la Comunicación Organizacional en la Empresa Hotel Los Caneyes. Las entrevistas con el público externo, por su parte, tienen como objetivo caracterizar las relaciones comunicativas de la Empresa Hotel Los Caneyes con estos públicos externos.

Esta técnica de investigación permitió profundizar en los rasgos físicos presentes en la organización y caracterizar los rasgos culturales de la Empresa Hotel Los Caneyes y se empleó con informantes claves del público interno y externo.

En la investigación resulta necesario el estudio de los grupos que conforman la población, para efectuar comparaciones y llegar a conclusiones sólidas sobre el objeto de estudio.

Razón por la cual se utiliza el muestreo probabilístico estratificado en el que “la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento.” (Hernández et al., 2014, p.181) En este caso los estratos se corresponden con la división jerárquica de la empresa: directivos y subordinados los que se eligieron de forma aleatoria. Quedando constituida la muestra por 15 directivos y 69 subordinados para un total de 84 sujetos.

No obstante, en la investigación se utiliza además un muestreo no probabilístico. Las muestras no probabilísticas son de gran valor, pues su principal objetivo es que los casos elegidos proporcionen un sentido de comprensión profunda del ambiente y el problema de investigación. (Rodríguez, Gil & García, 1995) Dentro de este tipo de muestreo se utilizaron los casos o sujetos tipo. Esta tipología de muestra, según Hernández et al. (2014), tiene como objetivo analizar los valores, experiencias y significados de un grupo social, buscando la riqueza, profundidad y calidad de la información. Además, permite concentrarse en determinados grupos, los cuales poseen información privilegiada necesaria para el estudio.

Estos grupos se corresponden con los proveedores, clientes, medios de comunicación masiva, y la comunidad aledaña a las instituciones.

## 3. Resultados y discusión

Para el diagnóstico de comunicación se tuvieron en cuenta indicadores como: concepto de comunicación, redes, públicos, mensajes, flujos, canales,espacios, funciones, estructura y valores. Además los aspectos tangibles (expresión visual, espacios físicos, zona geográfica, infraestructura tecnológica y grado de informatización de los procesos); y los aspectos intangibles de la identidad corporativa (expresión comportamental relacionada con la actuación de la organización en relación con sus públicos internos y externos, historia y proyección estratégica de la organización, recursos económico- financieros y nivel de independencia para el uso de estos recursos, estructura funcional que adquiere para desarrollar el trabajo, clima organizacional, ambiente propiciado por estilo de liderazgo, valores y normas identificados con los que operan funcionalmente, procesos que describen la cultura corporativa)

Respecto al *concepto de comunicación* preponderante en el complejo Los Caneyes, se concluye que está basado en un paradigma transmisivo; pues la comunicación es entendida como el flujo de información que se establece entre la empresa y sus públicos interno y externo en función del cumplimiento de los objetivos empresariales.

Las *redes*formales de comunicación son preponderantes y los procesos comunicativos no se organizan de forma sinérgica, ni son resultados de una adecuada planificación. Por tanto, se puede concluir que el enfoque de comunicación organizacional que predomina en la empresa es el enfoque mecánico, con la peculiaridad de estar abierta al entorno externo.

El *público interno* de la empresa está conformado por el director general, los encargados de cada a de los departamentos de la empresa y los directores de cada uno de los hoteles. El resto de los trabajadores de la entidad constituyen sus subordinados. En la dirección de la empresa existe un equilibrio entre el sexo femenino y masculino, no así en el caso de los subordinados donde existe una preponderancia del sexo masculino. El nivel de escolaridad del público interno es bastante elevado, teniendo en cuenta que, la mayoría de directivos y subordinados son graduados del nivel medio superior y del nivel superior. De forma general en la empresa predominan los hombres graduados del nivel medio superior. El público interno se destaca por su compromiso y sentido de pertenencia hacia la empresa. Los trabajadores se caracterizan por ser profesionales altamente capacitados para responder con los altos estándares de calidad de la empresa. En cuanto al *público externo* ser reconocen como públicos estratégicos de la empresa a los clientes intermedios (Agencia de Viajes Cubatur, Agencia de Viajes Cubanacán, Agencia de Viajes Havanatur y Agencia de Viajes Gaviotatur), y a los proveedores (ITH, Emprestur, Cuba Ron, MINAG). Las relaciones entre los públicos estratégicos y la entidad son excelentes. Otro público externo reconocido por la empresa son los medios de comunicación, para los cuales se necesita establecer estrategias comunicativas más efectivas, en función de estrechar sus relaciones. La empresa no reconoce, ni establece ningún tipo de relaciones con la comunidad en la que se encuentra, obviando sus responsabilidades con este público.

Los *mensajes* predominantes para ambos públicos son los mensajes de tareas y labores a realizar; seguido de los mensajes sobre normativas y modos de hacer. Igualmente, para ambos públicos, los mensajes de apoyo y reconocimiento son utilizados en menor medida. En el caso del público interno se utilizan, además, los mensajes de corte estratégico. La utilización de los mensajes de gestión del conocimiento y la innovación son prácticamente nulos tanto para el público interno como para el externo.

Predominan los *flujos* de comunicación vertical descendente en la empresa, en detrimento de la comunicación horizontal y vertical ascendente. Dentro de la empresa se destacan como *canales* directos las reuniones, matutinos y asambleas; los canales mediatizados más útiles son el correo electrónico, el teléfono, la intranet y el internet. Aunque es necesario incentivar otros canales de comunicación como son los murales y los buzones de quejas y sugerencias. En el caso del público externo existen pocos canales de comunicación con la empresa; dentro de los cuales se destacan los canales mediatizados como el teléfono y el correo electrónico, en detrimento de los canales directos como las reuniones.

Existen varios *espacios* efectivos para la retroalimentación como son las asambleas de afiliados, las reuniones, los matutinos y las encuestas de satisfacción al público interno. Asimismo, la comunicación en los espacios informales resulta efectiva para las relaciones entre los directivos y los subordinados. Sin embargo, se debe continuar trabajando en este sentido para fortalecer la utilización de la comunicación ascendente dentro de la empresa. En el caso de los públicos externos existen pocos canales para la retroalimentación, solamente el teléfono y el correo electrónico en detrimento de las reuniones. Lo cual requiere de una reestructuración de los sistemas de trabajo de la empresa con sus públicos externos, en función de establecer espacios efectivos para intercambiar información y perfeccionar sus relaciones comunicativas.

En cuanto a las *funciones* de la comunicación se puede decir que en la empresa existe una nula aplicación de las funciones de diagnóstico y capacitación. La evaluación se concibe desde una visión reduccionista, entendida como medición de resultados y la planificación es desarrollada a través de acciones inconexas y muchas veces ineficientes. De aquí que se pueda concluir que en la empresa la comunicación no cumple eficientemente con ninguna de sus funciones, lo cual trae como consecuencia una pésima gestión de la comunicación. Esta situación se encuentra estrechamente relacionada con la ausencia de una *estructura* encargada del sistema de comunicación en la empresa. El sistema de comunicación de la empresa no se organiza mediante una estructura en particular, sino que se realiza conjuntamente entre los departamentos de Relaciones Públicas (Calidad) y

Comercial. El colectivo de la empresa reconoce como funciones del encargado de comunicación: la gestión de la comunicación en la empresa, informar sobre temas de interés, realizar encuestas a clientes y trabajadores y fomentar la retroalimentación.

El colectivo de la empresa se *caracteriza* por su profesionalidad, su responsabilidad, su disciplina y un alto sentido de pertenencia. Los trabajadores se encuentran satisfechos con su trabajo, debido a las condiciones laborales que poseen y al ambiente favorable en el que se desarrollan. Como resultado de lo anterior existe un alto grado de implicación y participación de los trabajadores

La identidad corporativa se analizó a partir de sus aspectos tangibles e intangibles arrojando los siguientes resultados.

Existen diversos criterios en torno a la funcionalidad y pertinencia de los artefactos *visibles*del Hotel Los Caneyes. En este sentido se puede concluir en que es necesario reforzar la marca Horizontes y todos sus elementos visuales como la principal en el hotel, aunque manteniendo aspectos del grupo Cubanacán. También incluir elementos significativos y alegóricos a la entidad que están hoy en el imaginario colectivo.

Los *espacios físicos* conjugan el confort con la naturaleza, al mismo tiempo que exponen los artefactos visibles y soportes comunicativos de la entidad. Los mismos se muestran ineficientes y contradictorios en su función orientadora. La *zona geográfica* pondera el cuidado de la flora y fauna cubana, destacando en ella la presencia de la Palma Real. Coherentemente con la filosofía empresarial responsable y ambientalista que promueve la marca Horizontes. En este ambiente verde y natural destaca un uso responsable y sostenible de las *tecnologías de la información* y las comunicaciones.

Dentro los aspectos intangibles de la organización destacan como positivas las *relaciones* con sus distintos públicos, acentuando a los clientes y al público interno fundamentalmente. La *historia y proyección* estratégica de la empresa están determinadas por sus valores fundacionales de tradición, cubanía, idiosincrasia, excelencia y profesionalidad. En su tiempo de fundado son numerosos los reconocimientos y distinciones que avalan su posicionamiento, respaldado además por la presencia de grandes personalidades entre sus visitantes. La excelencia a través de la eficiencia *económica* es una característica que define a la institución, sus logros en materia económica sustentan remodelaciones y reformas en el hotel. La *estructura* piramidal y jerárquica descrita en su propia arquitectura, matiza una institución en sí misma mecanicista y unidireccional. Como rasgo de la *cultura* institucional destacan tendencias al *liderazgo autocrático*, con fuertes motivaciones económicas, además prevalecen *valores compartidos* de compromiso, laboriosidad, profesionalidad, disciplina, sentido de pertenencia, responsabilidad, excelencia, calidad en el servicio, y tradición.

## 4. Conclusiones

1. Se identifican los elementos de comunicación**:**

* el concepto de comunicación se basa en un paradigma transmisivo
* las redesformales de comunicación prevalecen en la institución

-público interno de la empresa está conformado por directivos y subordinados. Como públicos externos se reconocen los clientes, proveedores y medios de comunicación.

-predominan los mensajes de tareas y labores a realizar para ambos públicos los que viajan por flujos de comunicación verticales descendentes.

-se identifican como canales directos las reuniones, matutinos y asambleas; y como canales mediatizados más útiles son el correo electrónico, el teléfono, la intranet y el internet.

* los espacios para la retroalimentación con el público interno son muchos y variados mientras con los públicos externos existen pocos canales para la retroalimentación.
* en la empresa existe una nula aplicación de las funciones de diagnóstico y capacitación consecuencia directa de la carencia de una estructura encargada del sistema de comunicación en la empresa
* el colectivo de la empresa se caracteriza por su profesionalidad, su responsabilidad, su disciplina y un alto sentido de pertenencia. Además del alto grado de implicación y participación de los trabajadores

2. La identidad corporativa se caracteriza a partir de sus aspectos tangibles e intangibles

* Los aspectos tangibles del complejo Los Caneyes se diagnostican como incoherentes y disfuncionales en su diseño y concepción.

* Los aspectos intangibles del Hotel Los Caneyes evidencian una cultura patriarcal, con tendencias al liderazgo autocrático, matizada por valores como compromiso, laboriosidad, profesionalidad, disciplina, sentido de pertenencia, responsabilidad, excelencia, calidad en el servicio, y tradición.

## 5. Referencias bibliográficas

* Decreto Ley No. 281. Consejo de Ministros (2013). Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. La Habana: Oficina de publicaciones del Consejo de Estado.
* Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (6ta ed.). México D.F.: McGraw Hill Education.
* Martínez, Y. (2009). Hablemos de Comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación organizacional. La Habana: Ediciones Logos.
* Rivero, M. (2010). Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado. (Tesis presentada en opción al grado de Doctora en Ciencias de la Comunicación no publicada). Universidad de La Habana, La Habana.
* Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (2004). Metodología de la investigación cualitativa. La Habana: Editorial Félix Varela.