

## Diagnóstico de comunicación interna para las entidades hoteleras de la marca Habaguanex

### *Diagnosis of internal communication for the hotel entities of the Habaguanex brand*

- 1  Maria del Carmen Torres Alonso  
Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, La Habana, Cuba  
[maria.torres@ftur.uh.cu](mailto:maria.torres@ftur.uh.cu)
- 2  Amanda de la Caridad Bermúdez Álvarez  
UEB Gaviotatour Habana Ventas internacionales, La Habana, Cuba  
[amandabermudeza2000@gmail.com](mailto:amandabermudeza2000@gmail.com)
- 3  Orieta María Martínez Chacón  
Ministerio de Educación Superior, La Habana, Cuba
- 4  José Alberto Alejo Becerra  
Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, La Habana, Cuba,  
[alejobecerra1965@gmail.com](mailto:alejobecerra1965@gmail.com).

#### Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 12/04/2023

Revisado: 03/05/2023

Aceptado: 05/06/2023

Publicado: 05/07/2023

DOI: <https://doi.org/10.33262/ct.v2i3.16>

#### Cítese:

Torres Alonso, M. del C., Bermúdez Álvarez, A. de la C., Martínez Chacón, O. M., & Alejo Becerra, J. A. (2023). Diagnóstico de comunicación interna para las entidades hoteleras de la marca Habaguanex. *Ciencia & Turismo*, 2(3), 6-25. <https://doi.org/10.33262/ct.v2i3.16>



*CIENCIA & TURISMO*, es una revista multidisciplinaria, 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://cienciadigital.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](http://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,  
diagnóstico,  
turismo e  
instalaciones  
hoteleras

**Resumen**

La comunicación interna ha cobrado auge a nivel internacional debido a su importancia para el funcionamiento empresarial. El turismo, como sector del servicio se ve afectado en sus procesos diarios si existe una comunicación interna ineficaz, la cual repercute en la satisfacción del cliente. Desde los más altos niveles de dirección del turismo en el país, hasta las propias instalaciones hoteleras, existen aún brechas comunicativas, pues se prioriza la comunicación externa. Por tal razón, la siguiente investigación tiene como objetivo diagnosticar la comunicación interna que se gestiona en los hoteles de la marca Habaguanex como base para su desarrollo como destino competitivo y sostenible. Los métodos empleados fueron del nivel teórico, el análisis y la síntesis, el inductivo deductivo y el estructural funcional y del nivel empírico, el análisis bibliográfico y documental, la Observación científica participante, la encuesta y la entrevista. Como resultados se apreció que a nivel interno en los hoteles no se han potenciado las habilidades comunicativas, ni se ha consolidado el trabajo en equipo. Predominan los flujos de comunicación vertical descendente sin posibilidades de retroalimentación. La comunicación horizontal es adecuada entre compañeros de un mismo departamento, no así entre las diferentes áreas. Hay un predominio de los mensajes de tareas y de mantenimiento, con escasez de mensajes humanos. Los canales de comunicación interna más utilizados son las reuniones, el teléfono y el correo electrónico y existe un clima laboral adecuado, más no alcanza el estado deseado. Concluyéndose que no siempre se logra el desarrollo de un enfoque sinérgico de comunicación. Ésta presenta rasgos del enfoque mecánico, donde el flujo comunicativo es vertical descendente. No se gestiona la comunicación desde los propios hoteles y no existe un plan de comunicación elaborado con la participación del personal, sino que se hace a nivel del DIRCOM del Grupo Gaviota S.A.

**Keywords:**

internal  
communication.  
diagnostic, tourism  
and hotels  
installations

**Abstract**

The internal communication has risen to an international level due to its importance for the enterprise functioning. Tourism, as a service sector it has been affected in its daily processes if there is an inefficient communication, which leads to customer's

dissatisfactions. From the higher staff of tourism in the country, to the hotels installations, there are still communication gaps, because it is a priority the external communication. For this reason, this investigation has as an objective to diagnose the external communication that is carry out in hotels of Habaguanex brand as a base of its development as a competitive and sustainable destination. The methods used were from the theoretical level, the analysis and synthesis, inductive – deductive, and the structural – functional, and from the empirical level: the bibliographical analysis and documentary, the participant scientific observation, the research and the interview. As results were appreciated that inside hotels have not only been strengthen the communicative abilities but also they are not working as a team. It prevails the vertical and descendant flow of communication without any possibility of feedback. The horizontal communication is adequate between partners of the same department, but it's not the same on other areas. There is a predominance of the tasks messages and maintenance, with few human messages. The internal channels of communication most used are the meetings, the E- mails, and telephones, and there is an adequate working environment but it's not the most wanted state. So we conclude that not always they reach the development of a synergistic approach of communication. This has traits of a mechanical approach in which the communicative flow is descendant vertical. It's not a well communication between hotels and there is not an appropriate communication plan elaborated with the participation of the personnel, but instead, is made using DIRCOM from Gaviota Group S.A.

## 1. Introducción

El turismo es considerado en la actualidad uno de los principales factores de desarrollo económico y social a nivel mundial, debido a los ingresos económicos que genera. Influye, a su vez, en la generación de fuentes de empleo, promoción de la cultura, cuidado y protección de los recursos antrópicos y naturales de las diferentes naciones, así como a fomentar el bienestar de aquellos que lo disfrutan como práctica.

Respecto a su impacto para las naciones el Secretario General de la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2022) Zurab Pololikashvili, se refirió a la relación directa que tiene el turismo en las economías de los diversos países y en el nivel de vida de los ciudadanos,

lo que evidenció la detención de dicho sector a nivel mundial a causa de la pandemia de COVID- 19. Y es que el turismo ostentaba el tercer puesto entre los sectores que mayores ganancias reportaban en el mundo, después de los combustibles y los productos químicos. (Organización de Naciones Unidas, [ONU], 2022)

En Cuba, el Turismo representa un sector estratégico del desarrollo económico del país, enfrentándose a un contexto adverso económicamente desde el 2019, por varios motivos, externos en su mayoría, como el recrudecimiento del bloqueo y la COVID- 19, provocando un decrecimiento significativo de tan importante renglón económico. Y es que aún en el año de mayor decrecimiento económico (2020), contribuyó radicalmente al sostenimiento de la economía, afirmación respaldada por Perelló Cabrera (2020), cuando expresó que el turismo en Cuba constituye el principal impulsor de la economía y los encadenamientos productivos permiten la sustitución de importaciones y la reducción de sus costos que, a su vez, reducen los costos del turismo.

Para enfrentar situaciones como éstas es necesario que el sector sea más innovador, lograr la preparación e informatización de los procesos, ampliar el turismo sostenible, promover el turismo de eventos, generalizar las buenas prácticas y desarrollar la comunicación social. (Díaz – Canel, 2022)

En tal sentido la Comunicación Organizacional es parte indisoluble de cualquier organización e incide de manera directa en todos sus procesos tanto internos como externos. Por lo que se puede hablar de dos formas de comunicarse las organizaciones, la interna y la externa en dependencia de a cuáles stakeholders va destinada. Ambas poseen distintos objetivos específicos, pero se unen en un mismo propósito, la rentabilidad de la empresa y la satisfacción del cliente nacional o internacional.

Varios son los autores que coinciden en señalar que la Comunicación Organizacional es una herramienta de gestión, pues implica planificación, dirección y control; además constituye un pilar imprescindible para el éxito empresarial, sobre todo en el turismo, específicamente porque es un elemento esencial que impacta en la competitividad, el posicionamiento en el mercado y la identidad e imagen corporativas. (Bencomo, et al, 2022)

Si bien la Comunicación Organizacional ha cobrado vital importancia en los últimos tiempos, sus principales limitaciones a nivel mundial, radican en que se priorizan las estrategias de comunicación con un enfoque externo, directamente asociadas a la imagen en medios de comunicación digital como páginas web y redes sociales, descuidándose la comunicación interna, vital para el funcionamiento de cualquier empresa. (Cuenca Fontbona, y Verazzi, 2018)

Precisamente la comunicación interna es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional (Trelles, 2001).

Ésta nace con el objetivo de motivar, retener y fidelizar a los miembros de la organización, para aumentar la eficacia de los trabajadores, verdaderos artífices de los resultados, éstos han de sentirse integrados y alineados con los valores de la empresa, lo que repercute en la satisfacción de los clientes. Eso solo es posible si los mismos están informados e integrados, se sienten parte de la organización y conocen su misión, su filosofía, sus valores y su estrategia. Además, la comunicación interna también ayuda a reducir la incertidumbre, a prevenir el temido rumor y a establecer un buen clima laboral (Martín, 2023).

Es a su vez la acción que toma la organización para socializar a los colaboradores a todos los niveles, la información relevante para la corporación, en los aspectos relacionados con los objetivos y metas organizacionales, resultados alcanzados, valores y cultura organizacional y los cambios que se produzcan a nivel interno y externo. (Bohnenberger, 2005)

De igual manera para Sousa (2008) la comunicación interna deberá integrarse en el contexto comunicativo de la organización siendo estratégica para su desarrollo y crecimiento, como para motivar y movilizar los recursos.

Así será posible colocar a todos en sintonía para que los objetivos de la organización sean conocidos, ejecutables y cumplibles, contribuyendo a la sobrevivencia y buen desempeño en el mercado en que ella opera. De igual manera la definición de la política de comunicación interna debe estar en línea con la estrategia global de comunicación organizacional que tendrá que involucrar a todos los sectores de la empresa.

En opinión de (Castro-Martínez y Díaz-Morilla, 2021) influye directamente en la innovación, considerando que los procesos innovadores deben desarrollarse teniendo presente la Responsabilidad Social Empresarial y para ello los miembros de la organización deben tener una percepción adecuada del mismo, momento donde interviene la comunicación interna.

Y para Cáceres (2016) es estratégico el análisis de los factores que mejoran la comunicación interna en el turismo, porque afecta directamente el desempeño de los empleados e incide en el alineamiento organizacional, donde todos los trabajadores necesitan saber cómo contribuyen al logro de las metas, para ello, la comunicación debe

canalizar mensajes e información clave que le de sentido al trabajo diario y genere compromisos a largo plazo.

Cuenca Fontbona y Verazzi (2020) enfatizan que la base de una estrategia de mejora de la comunicación debe partir del conocimiento de los criterios de los trabajadores y su procesamiento. La estrategia para que sea efectiva, debe tener en cuenta la cultura organizacional y debe contribuir a la consecución de los objetivos marcados por la estrategia general de la empresa. Primeramente, se debe conocer la opinión de los empleados, los que deben ser escuchados y la información brindada debe ser procesada de tal manera que permita crear la base para mejorar la comunicación interna y su posterior estrategia.

Es decir, la primera fase debe ser conocer la situación de la comunicación interna a través de la evaluación, la relevancia que se le brinda y detectar los factores en los que incide la comunicación interna, para posteriormente trazar estrategias en este sentido. Por esta razón el diagnóstico de la comunicación interna es indispensable en toda organización.

Según Muriel y Rota (1980), las principales ventajas del diagnóstico de comunicación parten de proporcionar información confiable acerca de los procesos de comunicación que tienen lugar en el interior de la institución; ayuda a determinar las características deseables en dichos procesos para cada institución determinada. Permite comparar la comunicación interna que se da en la institución, en diferentes momentos en el tiempo y bajo diferentes circunstancias y ayuda a detectar problemas ya existentes y problemas potenciales en las redes de comunicación internas de la institución, tales como cuellos de botellas en los procesos comunicativos. Por último, aumenta la efectividad de la comunicación al permitir definir líderes y patrones de comunicación, factores cuyo conocimiento facilitan el diseño y difusión de todo tipo de mensajes en el interior de la institución.

Lo anterior demuestra que la comunicación interna aplicada al turismo es una temática de investigación de interés que necesita ampliarse, para lo cual se requiere partir de un diagnóstico que posibilite el dominio del estado actual.

En aras de alinearse con esta temática, los autores consultaron trabajos que diagnostican la comunicación interna en organizaciones cubanas, entre ellos los realizados por la Delegación de Comunicación de Occidente y otras investigaciones interesantes tales como: El proceso de comunicación interna en la Oficina del Conservador de la ciudad de Cienfuegos, de la autoría de Dávila y D. Arceluz, en 2018. Plan de comunicación interna para la Empresa Provincial Comercializadora de la Música y Espectáculos Barbarito Diez, en 2013 por Valentín; Evaluación de la gestión de comunicación interna en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Villa Clara, realizada por Fernández en 2012, y menos reciente, en 2010, un Diagnóstico de comunicación interna en el Palacio

de Convenciones de La Habana, desarrollada por Duarte en 2008. Además, se realizaron trabajos conjuntos y se entrevistaron a varios especialistas de diversas entidades hoteleras de Habaguanex, constatándose como situación problemática:

- A nivel de Ministerio existe un enfoque primario hacia la comunicación externa: publicidad, redes sociales y promoción de la marca país; desvinculándose y delegando los aspectos de la comunicación interna a las OSDE.
- En la OSDE que posee especialista en Comunicación y Redes Sociales, el trabajo se enfoca mayormente en la comunicación externa.
- El Manual de Comunicación que existe se elabora a nivel de Dirección de Comunicación (DIRCOM) y no se especifica y evalúa este aspecto en sus agencias y entidades,
- Existen entidades hoteleras donde no se encuentra disponible un Manual de Comunicación y en las que existe, su instrumentación es escasa, o está desactualizado como es el caso del Manual de Gestión de la Comunicación Organizacional del Grupo de Turismo Gaviota S.A.
- El proceso de Gestión de la Comunicación en el grupo es joven, data de apenas un año, por lo que existen algunas brechas en la gestión de comunicación, sobre todo de la comunicación interna.
- Fluctuación del personal de trabajo y déficit de plantilla en sus hoteles, mayormente los de la marca Habaguanex.
- Se identifica desmotivación laboral y aislamiento de algunos trabajadores de la marca hotelera Habaguanex.
- La mayoría de las problemáticas operativas existentes en los hoteles Habaguanex están relacionadas con la comunicación interna y no están diseñados mecanismos para evaluarlas y resolverlas, evidenciándose una dicotomía entre la teoría y la práctica.

En la situación descrita se revela la necesidad de la investigación, dado que para proyectar una estrategia de comunicación coherente que contribuya al fortalecimiento de la identidad, imagen y posicionamiento cada vez mayor del destino Cuba y en específico de las entidades hoteleras de marca Habaguanex, es preciso diagnosticar y determinar las características de la comunicación interna y externa y la articulación entre ellas para gestionar su desarrollo como eslabón clave del turismo competitivo y sostenible.

Tomando como punto de partida lo anterior se plantea como problema de investigación: ¿Cuáles son las características de la comunicación interna que se gestiona en los hoteles de la marca Habaguanex del grupo empresarial Gaviota como base para su desarrollo como destino competitivo y sostenible?

Como objetivo general: diagnosticar la comunicación interna que se gestiona en los hoteles de la marca Habaguanex como base para su desarrollo como destino competitivo y sostenible.

Y como objetivos específicos:

1. Identificar los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan el estudio de la Comunicación Organizacional interna en las entidades hoteleras de la marca Habaguanex como base para su desarrollo como destino turístico competitivo y sostenible.
2. Analizar la incidencia de las relaciones de la comunicación interna en la gestión hotelera y las áreas de resultado dónde impacta.
3. Determinar las regularidades e indicadores esenciales que caracterizan la comunicación organizacional que se gestiona en las entidades hoteleras de la marca Habaguanex como base para su desarrollo como destino turístico competitivo y sostenible.

## 2. Metodología

Para el desarrollo de la investigación se puso en práctica una estrategia concebida en dos etapas, una etapa exploratoria y otra descriptiva, tomando como base los criterios de Perelló Cabrera, (2005) y Hernández Sampieri, (1997). Por lo que se está en presencia de una investigación en su etapa inicial de tipo exploratoria y posteriormente descriptiva. Exploratoria porque el tema no ha sido abordado con anterioridad en estas instituciones y descriptiva en un segundo momento, porque se analiza cómo se manifiesta el fenómeno de la comunicación interna en las entidades hoteleras de la marca Habaguanex, así como sus características más importantes.

La perspectiva utilizada fue la integracionista o síntesis multimetodológica, que facilitó el empleo conjunto y combinado de métodos, técnicas y procedimientos cuantitativos y cualitativos, o sea, facilitó no solo el procesamiento de datos, sino también realizar valoraciones cualitativas al respecto.

El análisis y procesamiento de la información cualitativa se realizó mediante el análisis cualitativo de contenido temático de los datos y fuentes, además se utilizó el procedimiento de análisis de datos cuantitativos mediante la hoja de cálculo Excel y el SPSS.

El paradigma de construcción del conocimiento es el interpretativo que tiene como objetivo esencial el descubrimiento, en el que sujeto y objeto permanecerán activos en una relación comunicativa. Asigna roles importantes a emisores y receptores y considera la comunicación como un proceso de construcción de significados. Además, va dirigido al significado de las acciones humanas y ello es esencial en una investigación que aspiró

a penetrar en la comunicación interna de organizaciones sociales, que por su misión son consideradas de importancia económica para el país.

La muestra empleada respondió a los objetivos de las etapas. La etapa exploratoria se orientó a constatar la necesidad de la investigación y la delimitación del problema. La etapa descriptiva se dirigió al diagnóstico para la caracterización de la comunicacional interna en los hoteles de la marca Habaguanex del Grupo Gaviota S.A. Los resultados de las etapas precisan la necesidad de la investigación y se concretan en la situación problemática.

La exploración abarcó una muestra intencional de cuatro directivos del Ministerio del Turismo (la Directora de comunicación y tres especialistas del área), además, cuatro directivos del Grupo Gaviota S.A. La selección se realizó de forma intencional bajo el criterio del rol que desempeñaban como directivos y especialistas en la temática en ambas organizaciones, y dominio de la política y las estrategias puestas en práctica en las entidades.

En la etapa descriptiva se seleccionó de manera intencional un grupo de 60 trabajadores de un total de 80 con que cuentan las entidades hoteleras de la marca Habaguanex del grupo Gaviota S.A., bajo el criterio de heterogeneidad, respecto al rol que desempeñaran en los distintos departamentos de las entidades hoteleras.

En la etapa exploratoria se realizó en un primer momento un acercamiento al Ministerio del Turismo, donde se traza la política sobre el turismo en el país. El propósito fue indagar acerca de la importancia que se le atribuye a la Comunicación Organizacional como política para el desarrollo turístico, conocer si se intenciona la gestión de la comunicación interna y externa, así como obtener información sobre la necesidad del estudio, para lo cual se elaboró una guía de entrevista semiestructurada.

En un segundo momento, una vez que los investigadores se incorporaron al grupo Gaviota S.A., siguiendo el objetivo de la etapa se obtuvo información sobre el estado de la comunicación organizacional en la Delegación Occidente del Grupo de Turismo Gaviota y las entidades hoteleras de la marca Habaguanex. Para ello se analizó la documentación de la Dirección de Comunicación, mediante una guía con las temáticas de interés.

Como métodos teóricos se emplearon el analítico sintético, inductivo deductivo y estructural funcional. Se utilizó el método analítico-sintético para la revisión y consulta de toda la bibliografía que aborda el tema objeto de estudio. El método inductivo deductivo para determinar el estado actual de la comunicación organizacional interna para el desarrollo competitivo en las entidades hoteleras. Y el método Estructural funcional para obtener información sobre la combinación interna en la estructura y funcionamiento de las entidades hoteleras de la marca Habaguanex en el grupo Gaviota S.A.

Entre las técnicas de investigación empleadas, se utilizó el análisis bibliográfico, hemerográfico y documental, para el estudio de antecedentes y referentes teóricos. La observación científica participante para revelar las interacciones evidentes entre los sujetos y los públicos involucrados en el proceso en espacios formales. La encuesta, para la recopilación de información, generalmente por medio del cuestionario, de forma anónima, para mayor objetividad y veracidad evitando la distorsión de la información y la entrevista a los principales directivos.

La investigación se realizó con el consentimiento y aprobación de la Dirección Territorial de Gaviota Occidente. Dirección General, y en específico de Alexander Martínez Martínez, Especialista Principal de Comunicación y Promoción para el Turismo.

### 3. Resultados

#### *Caracterización de la organización*

El Grupo de Turismo Gaviota S.A. surge el 20 de enero de 1988 y se constituye como Sociedad Mercantil el 22 de mayo de 1990. Se concibió desde sus inicios como una entidad económica con personalidad jurídica propia destinado a dirigir, organizar y controlar el funcionamiento de las entidades subordinadas para garantizar el alojamiento, esparcimiento, recreación, actividades náuticas y la gastronomía de delegaciones e invitados extranjeros, así como al personal cubano autorizado, y para la realización y promoción del Turismo Internacional que permitiera la captación de divisas. Tiene hoteles en gestión a través de Contratos de Administración y Comercialización Hotelera con compañías de alto prestigio como Meliá Hotels Internacional, Iberostar Hotels & Resorts, H10 Hotels, Blue Diamond Hotels & Resorts, entre otros.

Tiene como Misión: ofrecer un producto turístico de paz, salud y seguridad, que contribuya al desarrollo sostenible del país, satisfaga las exigencias de los clientes y promueva nuestra identidad, cultura y tradiciones; en un escenario distinguido por la profesionalidad, sentido de pertenencia y elevada convicción revolucionaria de su capital humano; sobre la base de la dirección, organización y control eficaz de las entidades e instalaciones del Grupo.

Y como Visión: ser un Grupo competitivo y de referencia en el Caribe, con mercados emisores ampliamente diversificados y brindar un producto turístico exclusivo, marcado por su originalidad, calidad humana y profesionalidad de los trabajadores, comprometidos con la seguridad, la salud y la protección del ambiente, maximizando las ganancias y creando nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo que garanticen la satisfacción de las exigencias de nuestros clientes reconocidos y potenciales.

En el caso de los Hoteles de la marca Habaguanex, es una de las tres marcas que comercializa el Grupo de Turismo Gaviota S.A. con la peculiaridad de que sus hoteles se

encuentran solamente en La Habana. Se constituye como marca tras el proceso de disolución de la Compañía Turística Habaguanex S.A., perteneciente a la Oficina del Historiador de la Ciudad, cuyos hoteles pasaron a formar parte del Grupo Gaviota a partir del año 2017. Son un activo importante dentro de la Delegación Occidente por la buena aceptación que tienen entre los clientes, además por la importancia estratégica que representan frente al interés permanente de importantes Turoperadores (TT.OO.) y Agencias de Viajes (AA.VV.)

La marca Hoteles Habaguanex constituye un producto histórico-cultural que resalta por la segmentación temática de sus instalaciones. Los hoteles ubicados en inmuebles históricos rehabilitados y rediseñados en sus nuevas funciones, invitan a redescubrir La Habana desde la quietud de los patios coloniales y la intimidad de galerías y habitaciones. Pequeños, personalizados, confortables, estos lugares convidan lo mismo a conocedores y amantes del habano, que a los que gustan de ambientes inspirados en abadías del medioevo, a los que prefieren la familiaridad de una casona colonial o a los que se interesan por las culturas hebrea e irlandesa.

Entre las instalaciones que lo componen están los hoteles: Santa Isabel, Los Frailes, Ambos Mundos, Palacio Cueto, Armadores de Santander, Marqués de Cárdenas de Montehermoso, Raquel, entre otros.

#### *Características de la comunicación organizacional. Flujos de comunicación.*

A partir de las técnicas aplicadas y después de triangular toda la información, se identificaron características de la comunicación interna en las entidades hoteleras de la marca Habaguanex, donde transcurrió la investigación como campo de estudio, las que se describen a continuación.

En la fase de investigación de este trabajo fueron encuestados 60 trabajadores lo que representa el 75% del total (80). Los cuestionarios fueron repartidos en varios hoteles de la marca Habaguanex que se encuentran operando actualmente como Marqués de Cárdenas de Montehermoso, Palacio Cueto, Ambos Mundos, Santa Isabel, Raquel, entre otros. Se repartieron indistintamente a los colaboradores presentes en el momento, asegurándose de tener un equilibrio para que la diversidad de criterios que fueran representativos de la población. A la par de los cuestionarios fueron aplicados otros instrumentos como entrevista a los directivos y se desarrolló la observación científica participante en algunas de las reuniones seleccionadas.

Del total de encuestados (28,3%) tiene entre 30 y 39 años de edad, pero solo con una mínima diferencia del grupo de 40 a 50 años de edad. Por lo que se puede decir que el público interno es mayormente joven adulto y adulto. La relación hombre-mujer se presenta en un 44,3 % y un 55% de la muestra, respectivamente. Lo cual demuestra que

existe una equidad de género en la plantilla laboral. El nivel escolar predominante es medio, pues solo el 12% es universitario.

Según los datos recopilados, exactamente el 50% de los encuestados trabajan en las entidades hoteleras hace menos de un año, lo cual evidencia la alta rotación de personal y su fluctuación en el último año. Las causas planteadas por los colaboradores presentes son varias: la reapertura reciente de muchos de estos hoteles, éxodo de trabajadores y despidos alegando malas prácticas.

El 71.6 % de los encuestados coincidieron en que las decisiones están centralizadas siempre en la más alta dirección. Y de ellos, el 43,5% coincidieron en que la comunicación fluye de manera vertical descendente con una alta centralización por parte de la dirección, como se muestra en la tabla 1. Los altos directivos transmiten la información a los jefes de las direcciones y ellos se encargan de comunicarle las decisiones a sus subordinados.

**Tabla 1**

*Frecuencia de los flujos de comunicación verticales descendentes*

Datos de frecuencia de los flujos de comunicación verticales descendentes									
Frecuencia	Decisiones completamente centralizadas Jefe		Decisiones irrevocables		Posibilidad de modificación de decisiones		Participación en decisiones		
	F	P	F	P	F	P	F	P	F
Nunca	0	0	0	0	20	33.3	24	40.0	7
11.7									
A veces	17	28.3	11	18.3	32	53.3	25	41.7	29
48.3									
Siempre	43	71.6	27	45.0	8	13.3	11	18.3	24
40.0									
Total	60	100	38	63.3	60	100	60	100	60
100									

El 71% alega, que la mayoría de las orientaciones las reciben de su jefe inmediato superior, el cual se muestra más receptivo ante las quejas y/o sugerencias de sus

trabajadores con respecto a las disposiciones de la directiva, independientemente en que todos coincidieron (100%) que ante las disposiciones suelen ser intransigentes y rara vez son revocadas.

Se aprecia, predominio de la red de comunicación jerárquica vertical descendente, con un porcentaje acumulado de 86,6%, lo cual habla del nivel de estructuración y organización establecido y normado en las entidades.

Un porcentaje importante (41,7%) perciben la comunicación con sus superiores inadecuada. Esto puede relacionarse con la rigidez en la toma de decisiones, el no tener en cuenta la opinión de los trabajadores y la escasa participación de éstos en la toma de decisiones.

En lo referido a la comunicación horizontal se pudo constatar que existe buena comunicación entre los miembros de un mismo departamento, calificando el 48,3% de los encuestados de adecuada la comunicación con sus compañeros, por lo que se puede calificar de positivo el estado de la comunicación entre el personal que se encuentra en un mismo nivel de jerarquía. Esto favorece el trabajo en equipo, el clima laboral y finalmente repercute positivamente en el servicio brindado al cliente y en el funcionamiento de los procesos diarios. Por el contrario, el 38,3%, calificó de inadecuada la comunicación entre áreas y un 35.0 % de adecuada en el rango de regular, aspecto de vital importancia para trabajar como un conjunto de sistemas independientes y a su vez interrelacionados.

Tales resultados se muestran en la tabla 2 a continuación.

**Tabla 2**

*Resultados de la percepción con de la comunicación vertical y horizontal*

Valoración	Comunicación con sus superiores		Comunicación con sus compañeros		Comunicación entre áreas	
	F	P	F	P	F	P
Muy positiva	2	3.3	29	48.3	5	8.3
Positiva	5	8.3	19	31.7	11	18.3
Adecuada (Regular)	18	30.0	12	20.0	1	35.0
Inadecuada	25	41.7	0	100	23	8.3

*Mensajes*

Contradictoriamente la mayoría de los entrevistados, el 61,7 % restante refiere que las distintas áreas colaboran entre sí, por lo que su estado de cooperación no es crítico, ni afecta sustancialmente el funcionamiento del servicio.

Al abordar los mensajes teniendo como referentes los criterios de Trelles (2002), se pudo constatar que hay un predominio de los mensajes de tareas y de mantenimiento, no así con los mensajes humanos.

Los temas recurrentes en los mensajes son normativas, orientaciones de trabajo, reglas y modos de cómo hacer las cosas con un 88%, mientras que un 25% alega que casi nunca los mensajes que recibe están destinados al reconocimiento, estímulos o felicitaciones. El notable desequilibrio en la naturaleza de los mensajes ha influido considerablemente en la desmotivación y descontento de los trabajadores.

Por otro lado, algunos directivos afirman que con frecuencia envían mensajes de felicitación y motivación, mayormente de manera oral. Por lo que se aprecia una incongruencia entre la realidad percibida por los trabajadores entrevistados, y la opinión de los directivos. También en criterio de los trabajadores está la manera en cómo se transmiten los mensajes, pues las órdenes y normativas debían darse de una manera asertiva, brindándole también confianza y autonomía al trabajador para que realice su labor y a su vez se sienta útil y capaz. A continuación, se muestran los resultados en la Tabla 3.

**Tabla 3**

*Frecuencia de los tipos de mensajes*

Frecuencia	Mensajes de tareas y labores a realizar reconocimientos, felicitaciones)		Mensajes sobre humanos normativas, reglas, maneras de hacer las cosas		Mensajes (apoyo, estímulos,	
	F	P	F	P	F	
Nunca 33.3	2	3.3	5	8.3	20	
Casi nunca	1	1.7	12	20.0	15	25.0

A veces 13.3	7	11.7	9	15.0	8
Siempre 15.0	36	60.0	17	28.3	9
Casi siempre 13.3	14	23.3	17	28.3	8

### *Canales de comunicación*

En relación con los canales de comunicación fueron destacados como útiles las reuniones de departamentos con un 55% de aprobación. Seguido por el teléfono y el correo electrónico con un 46,7% y un 33,9%, respectivamente, por la rápida localización y reducción de distancias. El 28,3% calificaron como muy útil los encuentros informales y algunos completaron la casilla de otros canales con el comedor. Con respecto a este último se comprobó mediante la observación científica

participativa que es un lugar donde convergen todos los trabajadores en armonía, conversan y comparten juntos como una familia.

Respecto a las reuniones los directivos las describieron como provechosas al fomentar la discusión, el análisis de resultados y la marcha de manera general de la empresa. Existen otros canales que no son tomados en cuenta y que reportarían verdaderos beneficios para la organización. Se trata de los canales digitales como la Intranet, la cual permanece desactualizada y en desuso, sin embargo, bien gestionado este canal significaría un importante aliado en la planificación estratégica de la comunicación, sobre todo con los jóvenes con quienes es preciso trabajar con mayor profundidad

temas de identidad. Los directivos entrevistados también se inclinaron hacia la comunicación cara cara por parecerles una vía de comunicación directa que brinda mayor carga informativa al poder interactuar con la persona y retroalimentarse en el acto.

No existen otros canales para la recopilación de las opiniones, inquietudes y sugerencias de los demás colaboradores ni se tiene diseñado un mecanismo estructurado de la frecuencia de esta retroalimentación. Plantean que con el método cara a cara les permite ser proactivos y considerar lo más rápido posible aquello que le comunican los trabajadores.

### *Clima laboral*

En cuanto al comportamiento del clima laboral, el 39.3 % de los trabajadores, define el ambiente laboral como una gran familia. Lo cual demuestra la existencia de un clima adecuado encausados en un mismo propósito para lograr el resultado esperado, que en

este caso es un servicio de calidad al cliente que visita el hotel. Independientemente es necesario señalar que los trabajadores llaman “equipo de trabajo” a sus compañeros de departamento, con los cuales mantienen excelentes relaciones tanto personales como laborales. Las estadísticas no se comportaron similares al abordarse las relaciones interdepartamentales, donde el 50% afirma que solo a veces su trabajo resulta afable y dinámico con otras áreas.

Los principales espacios de socialización entre los departamentos lo constituyen las reuniones, asambleas y preparación del programa; pero estos son realmente espacios no diseñados específicamente para hacer vida social sino para tomar decisiones, evaluar procesos, compartir resultados así que terminan siendo inevitablemente conversaciones transversalizadas por temas de trabajo. Por otra parte, las celebraciones o actividades extraoficiales, que no son frecuentes, nunca logran reunir a la totalidad de los trabajadores y aunque lo hicieran, las personas siempre interactúan con los representantes de su propio departamento.

La situación se repite en los horarios de almuerzo, otro de los espacios declarados como de relación, los miembros de una dirección van juntos a efectuarlo y terminan compartiendo entre ellos solamente. Las consecuencias de lo anterior se hacen sentir en las extenuantes e interminables jornadas obligatorias de planificación y conciliación conjunta donde decisiones que podrían tomar minutos se extienden durante horas ante la incompatibilidad de criterios.

En cuanto al compromiso laboral, este demuestra un resultado positivo por cuanto el 75,8% se siente comprometido con su trabajo, lo cual garantiza que la plantilla laboral no fluctúe y no afecte entonces los procesos y la dinámica de trabajo creada en el servicio de los hoteles.

Se percibe en las respuestas que los trabajadores más longevos trabajando con Habaguanex, se sienten muy identificados con la antigua identidad corporativa que poseían. Un aspecto positivo es que poseen una adecuada percepción de la imagen del hotel donde laboran, de manera general. Además, los trabajadores fundadores y los que trabajan hace más de 5 años tienen un alto sentido de identidad hacia la marca Habaguanex y el hotel donde trabajan. De manera general el 40,3% de los encuestados desconoce la misión de la organización y un 67,7% desconoce los valores compartidos. Por el contrario, un 67,7 % conoce el logo de la organización.

#### 4. Discusión

A partir de los resultados de los instrumentos aplicados se infiere que a nivel interno en los hoteles de la marca Habaguanex no se han potenciado las habilidades comunicativas, ni se ha consolidado el trabajo en equipo, para lo cual se necesita que los miembros

interactúen entre sí, conozcan la misión, los valores y principios que le dan solidez a la organización.

La comunicación interna se manifiesta mayormente a través de los flujos de comunicación vertical descendente del alto mando a los trabajadores, sin posibilidades de retroalimentación la mayoría de las veces. La comunicación horizontal es positiva entre compañeros de un mismo departamento, no así entre las diferentes áreas, por lo que se ve afectada la comunicación diagonal al no producirse con frecuencia el trabajo en equipo.

Hay un predominio de los mensajes de tareas y de mantenimiento, con escasez de mensajes humanos, fundamentalmente de directivos a subordinados. Muchas veces hay diferencias entre el mensaje y los criterios del receptor y se produce un rechazo sin mediar una reflexión sobre los argumentos. Por tanto, la comunicación como flujo se ve entorpecida cuando aparecen desviaciones o barreras en el proceso.

Los canales de comunicación interna más utilizados son las reuniones, el teléfono y el correo electrónico, perdiéndose la oportunidad de aprovechar otros como la intranet y la comunicación interpersonal entre trabajadores de distintas áreas o departamentos.

Se puede hablar de un clima laboral adecuado, más no alcanza el estado deseado. Las decisiones son centralizadas, no son escuchados en su mayoría los intereses de todos y son escasas las nuevas ideas y recomendaciones que se aceptan, por lo que hay ausencia de retroalimentación. Además, no se ha logrado del todo mantener un buen flujo de informaciones e ideas, que contribuyan al buen estado de ánimo, manteniendo a los miembros de la organización constantemente informados acerca de las decisiones y acciones de la organización para crear un sentido de pertenencia y mucha motivación.

Falta fortalecimiento del consenso para asumir relaciones interpersonales que favorezcan un clima de aceptación de opiniones discrepantes y no existe la suficiente preparación para enfrentar y solucionar problemas tan pronto surjan, que aseguren el sentido de unidad y de conciencia colectiva.

Los autores consideran que ante tales insuficiencias se está en presencia de una organización donde no se revela un liderazgo de equipo que garantice la consagración de los sujetos integrados al desempeño de la organización, por lo que se hace necesario comprender que la eficiencia de un grupo depende de cuan satisfactoria sea la comunicación entre sus miembros.

## 5. Conclusiones

- Los referentes teóricos metodológicos aportaron al estudio una perspectiva abarcadora de la Comunicación Organizacional, en específico la gestión de la

comunicación interna y su influencia en la calidad del servicio y la competitividad de las entidades turísticas.

- Aunque existen principios normativos para este proceso, no siempre se logra el desarrollo de un enfoque sinérgico para optimizar los resultados de la labor de comunicación, fundamentalmente en cuanto al fortalecimiento de la identidad y los valores de la organización y por tanto en el desarrollo del sentido de pertenencia de sus miembros.
- La comunicación que se establece en los hoteles de la marca Habaguanex, presenta rasgos que recuerdan el enfoque mecánico de comunicación, donde el flujo comunicativo es vertical descendente. La comunicación ascendente es escasa, provocando quietismo en los sujetos integrados y por supuesto frenando el desarrollo de la creatividad.
- Las características que se muestran como regularidad en todas las entidades hoteleras de la marca Habaguanex, es que no se gestiona la comunicación desde los propios hoteles y no existe un plan de comunicación elaborado con la participación del personal en cada uno de ellos, teniendo en cuenta sus especificidades; sino que se hace a nivel del DIRCOM del Grupo Gaviota S.A, dando prioridad a la comunicación externa.
- Los resultados del diagnóstico realizado pueden servir de punto de partida para un estudio más profundo al respecto y a partir de ahí realizar una estrategia de comunicación organizacional en cada uno de los hoteles de la marca Habaguanex, que permita solucionar las deficiencias detectadas, así como las causas que las provocan.

## 6. Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses en relación con el artículo presentado.

## 7. Declaración de contribución de los autores

Todos autores contribuyeron significativamente en la elaboración del artículo.

## 8. Costos de financiamiento

La presente investigación fue financiada en su totalidad con fondos propios de los autores.

## 9. Referencias Bibliográficas

Bencomo Valdés, Y., Sánchez Alberich, R., Velastegui López, L.E & Carrasco Ruano, Y T. (2022). Aspectos teóricos sobre la comunicación interna en organizaciones

turísticas. *Explorador digital* 6 (2), 59-74. <https://doi.org/10.33262/explorador-digital-v6i22128>.

Bohnenberger, M. C. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta de recursos humanos y el marketing en busca del compromiso organizacional* [Tesis doctoral. Universidad de Islas Baleares]. Palma de Mallorca, España.

Cáceres, G. S. (27 de Julio de 2016). Comunicación Interna al Servicio de la Estrategia Organizacional. <https://mexico.corresponsables.com/actualidad/comunicacion-interna-al-servicio-de-la-estrategia-organizacional>.

Castro Martínez, A. y Díaz-Morilla, P. (2021). La comunicación interna como área estratégica para la innovación a través de la gestión del cambio y la felicidad organizacional. *OBRA DIGITAL* 20, 133-148.

Cuenca, Fontbona, J. y Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: UOC.(enero- junio, 2020). Comunicación interna total. Estrategia, prácticas y casos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*. 10 (9) Universidad Oberta de Cataluña, UOC. Editorial UOC. España.

Dávila Lorenzo, M. E. y Arceluz Vives. D. (2018). *El proceso de comunicación interna en la Oficina del Conservador de la ciudad de Cienfuegos*. Cienfuegos. <https://scielo.sld.cu>.

Díaz-Canel Bermúdez, M. M. (marzo, 2022). Importancia del turismo para la economía cubana. *Reunión de trabajo*. <https://www.acn.cu>

Duarte, A. (2008). *Diagnóstico de comunicación interna en la empresa Palacio de Convenciones de La Habana* [Tesis de pregrado]. <https://scielo.sld.cu>.

Fernández Blanch, L. (2012). *Evaluación de la gestión de comunicación interna en la Empresa Aprovechamiento Hidráulico de Villa Clara*. [Tesis de pregrado, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas]. <https://dspace.uclv.edu.cu>.

Hernández Sampieri, R. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw Hill.

Martín, D. (2023). *Comunicación interna: qué es, objetivos y claves*. <https://www.openhr.cloud/blog>

Muriel, M. L. y Rota, G. (1980). *Comunicación institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas*. Quito: Editorial Ciespal.

Organización Mundial del Turismo [OMT], (2022).

- Organización de Naciones Unidas. (2022). Informe WESP. <https://www.unwto.org>.
- Perelló Cabrera, J. L. (2005). *Introducción a la investigación de mercados turísticos*. Universidad de La Habana. Centro de Estudios Turísticos. (abril-septiembre 2020). Los desafíos del sector turístico ante los enigmas de una nueva época. *Temas (102-103)*, 23- 28.
- Sousa, J. P. (2008). *Elementos de Teoría e pesquisa da comunicação e da mídia*. Edições Universidade Fernando Pessoa.
- Trelles Rodríguez, I. (2001). *Comunicación organizacional*. Editorial Félix Varona.(2002). Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de la comunicación en organizaciones. [Tesis doctoral, Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación]. <https://scielo.sld.cu>.
- Valentín, P. L. (2013). *Plan de comunicación interna para la Empresa Provincial Comercializadora de la Música y los Espectáculos Barbarito Diez* [Tesis de pregrado, Universidad de Las Tunas]. Las Tunas.

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



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 Ciencia & Turismo**.

