

Fecha de presentación: Septiembre, 2019

Fecha de aceptación: Noviembre, 2019

Fecha de publicación: Enero, 2020

EL DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL. CASO DE ESTUDIO: COMPLEJO HOTELERO LOS CANEYES

THE DIAGNOSIS OF INSTITUTIONAL COMMUNICATION. CASE STUDY: LOS CANEYES HOTEL COMPLEX

Yanet Hómez Rangel¹

E-mail: yhromes@uclv.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1363-6660>

Yumay Y Blanco Llanes¹

E-mail: yumay@uclv.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5417-766X>

Maitie Rodríguez Wong¹

E-mail: maitie@uclv.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5584-6973>

¹ Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara. Cuba.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Hómez Rangel, Y., Blanco Llanes, Y.Y., & Rodríguez Wong, M. (2020). El diagnóstico de comunicación institucional. Caso de estudio: complejo hotelero Los Caneyes. *Revista Científica, Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 5(1), 79-84.

RESUMEN

La investigación se desarrolló en el complejo hotelero Los Caneyes con el objetivo de diagnosticar la Comunicación institucional. Se utilizó la alternativa metodológica cuantitativa. Para selección de la muestra se empleó 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 de la comunicación y los aspectos tangibles e intangibles de la identidad corporativa de la institución.

Palabras clave:

Diagnóstico de comunicación institucional, identidad corporativa.

ABSTRACT

The research was developed in the hotel complex Los Caneyes with the objective of diagnosing 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 status of communication indicators and the tangible and intangible aspects of the institution's corporate identity were known.

Keywords:

Diagnosis of institutional communication, corporate identity.

INTRODUCCIÓN

En Cuba, el turismo constituye un eslabón primordial en la esfera económica, permite generar importantes volúmenes de ingresos y dinamizar otros renglones de la economía. La calidad y cantidad de productos turísticos ofertados, hacen de Cuba un destino turístico por excelencia en el Caribe. Los recursos naturales de la isla han permitido desarrollar el turismo de sol y playa, de naturaleza y el turismo ecológico. Asimismo, la historia y las tradiciones cubanas también constituyen un atractivo importante para el turismo cultural y de ciudad.

La industria turística cubana se ha visto en la necesidad de entrenarse constantemente para lograr ventajas competitivas, adoptando nuevos enfoques y métodos en sistemas de gestión. Con la particularidad, de sumarle a todo lo anterior el componente político-ideológico como expresión de la esencia socialista.

En la actualidad, el incremento de las exigencias de los clientes por la calidad y amplitud de los servicios, demuestra la necesidad de implementar nuevas formas de hacer en este sector. Las empresas turísticas, en sus estrategias competitivas y de diferenciación, requieren de una adecuada comunicación organizacional. Esta herramienta les permite posicionarse como expresión de lo que son y quieren ser en su relación con sus públicos estratégicos.

La comunicación organizacional permite grandes beneficios para la industria del turismo. Entre estas ventajas se encuentran el mejoramiento de las operaciones de las empresas, conocer mejor las necesidades de sus públicos, llegar a un mayor número de clientes y a nuevos mercados.

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.

Al decir de Trelles (2014), 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 (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.

Es bien sabido que la comunicación institucional implica un proceso dinámico entre los miembros de una colectividad social, e influye de manera directa en la identidad y la imagen corporativa (Álvarez, 2007).

Es por ello que se puede afirmar que toda relación comunicativa es dialéctica y a la vez transformadora. Las variables que intervienen en el ámbito organizacional condicionan las formas de comunicación que se dan en la organización, y dichas formas de comunicarse son la máxima expresión de lo que la organización es, lo que hace, y lo que quiere

ser y hacer en función de los cambios que ocurren a su alrededor.

En particular la identidad corporativa, según plantea Costa (1995), es considerada como un valor especialmente cualitativo, un conjunto de datos de percepción y de experiencia: significados que el público extrae y subjetiviza, siempre en función de sus motivaciones y de sus cuadros de valores. Además, expresa que los individuos incorporan esa imagen resultante a sus esquemas mentales y la utilizan, de manera consciente o no, para realizar sus actos, expresar sus opiniones y relacionarse con la empresa y los servicios que esta brinda.

Por su parte Capriotti (2009), considera que la identidad corporativa es *“el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)”*.

Partiendo del criterio anterior se plantea que la empresa debe conocerse a sí misma para luego poder mostrarse con claridad a los públicos; y proyectar una imagen real de sí misma.

Pero ¿cómo articular la comunicación y la identidad corporativa en aras de hacerla coherente y homogénea con el discurso institucional?

Alcanzar una optimización de la comunicación dentro de una empresa, y de esta hacia sus públicos implica que la empresa sea capaz de estudiar su propia comunicación e identidad, que destine espacio, tiempo, recursos, y profesional calificado para identificar, conocer y potenciar los rasgos que la diferencian de otras entidades. Es por ello que también los directivos deben tener como tarea diaria cuestionarse si la imagen que se desea se ha perpetuado en la percepción mental de los públicos externos, y si de igual modo esta es un propósito admitido por todos los miembros del público interno de la organización.

Para lograr todo ello, el primer paso lo constituye el diagnóstico de comunicación institucional. 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).

“El diagnóstico de la comunicación 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).

El sector turístico cubano demanda hoy más que nunca la aplicación del diagnóstico de comunicación como preámbulo para la gestión eficiente de su comunicación. Pero bajo una 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 caracterización y gestión de la misma.

Siguiendo estas premisas se encuentra El Hotel “Los Caneyes” el cual surgió el 15 de febrero de 1966, ofreciendo la idea de construir un “motel” con apariencia de una aldea india. Su estructura hace honor a lo más autóctono y tradicional de cultura cubana, y sintoniza con la marca CUBANACAN S.A., Corporación de Turismo y Comercio Internacional.

Bajo esta marca, en 2011 se constituye un complejo integrado por los hoteles: “Los Caneyes”, “La Granjita”, “Mascotte”, “América” y “Barcelona”. Mientras que en 2017 se dio la tarea de realizar una nueva reestructuración del complejo hotelero en aras de ganar en eficiencia y organización. Actualmente conforman el complejo Hotelero Los Caneyes, los hoteles pertenecientes al municipio de Santa Clara: el Hotel Horizontes “Los Caneyes”, Hotel Horizontes “La Granjita”, el Hotel Cubanacán América y el Hotel Cubanacán Central.

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. Teniendo en cuenta lo anterior se concibe una marca especializada que contribuya a enfrentar los niveles de competencia internacionales, especialmente en el área del Caribe, con la aspiración de lograr un favorable posicionamiento.

La compleja estructura del mismo, unido a los cambios administrativos y culturales sufridos obliga a la institución a reevaluar 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: ¿Qué características posee la comunicación institucional en las entidades de Cubanacán en Santa Clara?

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

Objetivos específicos:

- Caracterizar los elementos de la comunicación institucional en las entidades de Cubanacán en Santa Clara
- Identificar aspectos tangibles e intangibles de la imagen corporativa de las entidades de Cubanacán en Santa Clara.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para la realización del diagnóstico se siguió una alternativa 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 de 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, Fernández & Baptista, 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, 2004). 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.

El procesamiento de los datos se efectúa a partir de un análisis matemático-estadístico con ayuda del SPSS (Statistical Processor and Service Solution) para WINDOWS, Versión 23.0. En el caso de la revisión de los documentos oficiales, las observaciones y las entrevistas semiestructuradas, los resultados obtenidos son complementados con análisis descriptivos-interpretativos, para profundizar en el comportamiento de la comunicación en la organización.

Se utiliza, además, la triangulación. Este método de procesamiento de datos permite la obtención, reducción e interpretación de la información hasta llegar a la cristalización del dato (Rodríguez, et al., 2004). Su principio básico consiste en recoger y analizar los datos desde distintos ángulos con el propósito de contrastarlos e interpretarlos. En la investigación se utiliza una triangulación de datos, donde se utilizan *“diferentes fuentes e instrumentos de recolección de los datos”*: (Hernández, et al., 2014, p.457)

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 que se maneja en la empresa, aunque existen elementos discrepantes entre subordinados y directivos, prevalecen los aspectos coincidentes en cuanto al reconocimiento del papel determinante de la comunicación para el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales. Asimismo, tanto los directivos como los subordinados entienden la importancia de la comunicación dentro y fuera de la empresa, con el público interno y externo.

Por lo que se puede concluir que el concepto de comunicación que predomina en la empresa Hotel los Caneyes está basado en un paradigma transmisivo; 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 una 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 (Figura 1).

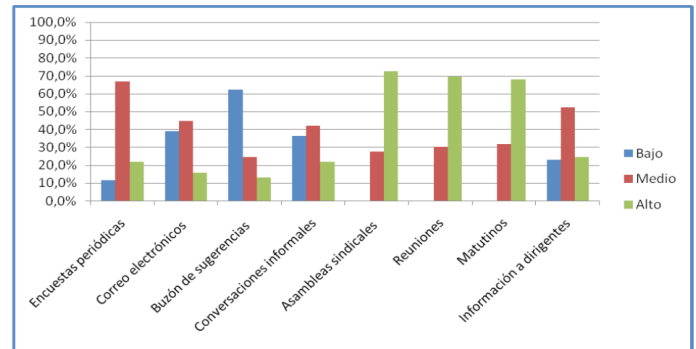


Figura 1. Canales de retroalimentación.

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 la 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 (Figura 2).

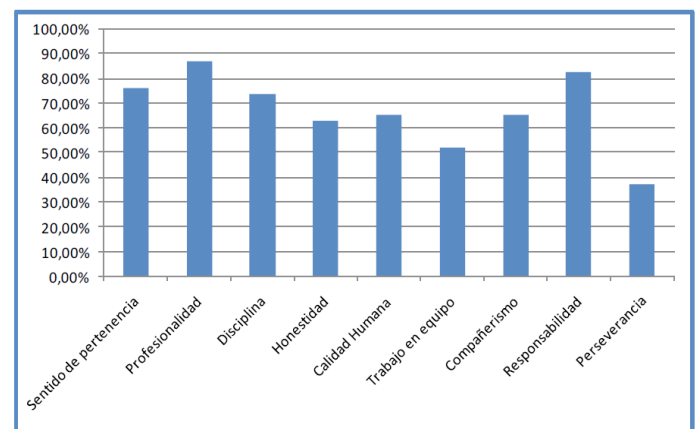


Figura 2. Valores del colectivo laboral.

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. Por tanto, los aspectos tangibles de la identidad corporativa en el hotel Los Caneyes se diagnostican como incoherentes y disfuncionales en su diseño y concepción.

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. Por tanto, el Hotel los Caneyes destaca como una empresa tradicional, madura, duradera, estándar y predecible.

CONCLUSIONES

A partir de la investigación realizada se determina que la comunicación institucional permite grandes beneficios para la industria turística cubana por la ventaja competitiva que ofrece. El diagnóstico de comunicación institucional constituye una fase sustancial y decisiva para la gestión de la comunicación institucional de manera integradora, holística y estratégica. La comunicación en el complejo Hotelero "Los Caneyes" es entendida como el flujo de información entre la empresa y sus públicos internos y externos, en función del cumplimiento de los objetivos empresariales. Predomina el enfoque mecanicista de comunicación con preponderancia del flujo de comunicación vertical descendente, pero con la particularidad de mantenerse abierta al entorno externo.

El público interno de la empresa está compuesto por directivos y subordinados, caracterizados por su compromiso y sentido de pertenencia hacia la empresa, con un alto grado de implicación y participación de los trabajadores con la entidad.

Se comunican internamente a través de canales como: reuniones, matutinos, asamblea, teléfono, el correo electrónico y el internet. Los canales más útiles para el contacto con los públicos externos son los mediatizados: el correo electrónico y el teléfono. Se deben fomentar los canales directos como las reuniones.

Los públicos externos de la empresa lo constituyen los clientes intermedios, los proveedores, los medios de comunicación y la comunidad. La empresa posee varios espacios efectivos para la retroalimentación con el público interno, contrariamente a la situación con el público externo donde se deben fomentar más espacios. Predominan los mensajes de tareas y modos de hacer, tanto para los públicos internos como externos, en detrimento de los de apoyo y reconocimiento, y con una ausencia total de los de gestión del conocimiento y la innovación.

En la empresa la comunicación no cumple eficientemente con ninguna de sus funciones, lo cual trae como consecuencia una pésima gestión de la comunicación. Unido al hecho de la inexistencia de una estructura encargada del sistema de comunicación.

La identidad corporativa de la entidad está determinada por aspectos tangibles incoherentes y disfuncionales en su diseño y concepción. Mientras que los aspectos intangibles evidencian una cultura patriarcal, con tendencias al liderazgo autocrático, matizada por valores como compromiso, laboriosidad, profesionalidad, disciplina, sentido de pertenencia, responsabilidad, excelencia, y calidad en el servicio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, A. M. (2007). *La imagen corporativa*. Pablo de La Torriente Brau.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo, fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Ed. Libros de la Empresa.
- Costa, J. (1995). *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios*. Ediciones de Ciencias Sociales.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). McGraw Hill Education.
- Martínez, Y. (2009). *Hablemos de Comunicación. Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación organizacional*. 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 Doctoral). Universidad de La Habana.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (2004). *Metodología de la investigación cualitativa*. Félix Varela.
- Trelles, I. (2014). *Comunicación Organizacional ¿ciencia, disciplina o herramienta?* Ediciones Logos.