

Análisis de la comunicación interna en la gestión empresarial. Estudio de caso: Villa "Mirador de Mayabe"

Internal Communication Analysis in Management. Case Study: "Mirador de Mayabe" Villa

Autores:

Francisco Javier Varona Silva

E-mail: fvarona1964@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-0526-2939>

Ana Laura Zaldívar Toledo

E-mail: analarazt@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0008-5261-3139>

Nolberto Cruz Aguilera

E-mail: nca790913@gmail.com

<http://orcid.org/0000-0003-1881-4953>

Institución de los autores

Departamento de Turismo, Universidad de Holguín, Cuba.

RESUMEN

La investigación se realizó en Villa "Mirador de Mayabe", situada en Holguín, Cuba, operada por el grupo hotelero Islazul. El objetivo ha sido diagnosticar la comunicación interna de la villa como parte del perfeccionamiento de su gestión empresarial. El enfoque de esta investigación es descriptivo, utilizándose técnicas cuantitativas y cualitativas. La metodología empleada consta de tres fases, seis etapas y quince pasos, dirigidos a evaluar la comunicación interna en la villa, empleándose un muestreo probabilístico estratificado en la selección de la muestra. Se utilizaron instrumentos como la revisión de documentos, la observación no participante, encuestas, el test de Odiorne y entrevistas semiestructuradas. Los resultados permiten conocer la situación actual de los elementos de la comunicación interna de la villa. Esta investigación se considera

relevante al no haberse realizado este tipo de estudio con este alcance en los últimos años, y constituye una oportunidad para desarrollar nuevos estudios sobre la temática.

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

ABSTRACT

This study came true in Mayabe's Villa Mirador, placed at Holguín Cuba's, and operated for the Islazul Hotels Group. The objective has been diagnosing the internal communication of the village as part of the perfecting of its management. The focus of this investigation is descriptive, being used technical quantitative and qualitative. The used methodology consists of three phases, six stages and fifteen steps, directed to asses of the internal communication at the village, being used a probability sampling stratified in the selection of the sample. They used instruments like the revision of documents, the nonparticipating observation, opinion polls, Odiorne's test and semi-structured interviews. Results allow knowing the present-day situation of the elements of the internal communication of the village. This investigation considers itself relevant when does not have accomplished this type of study with this reach of late years, and constitutes an opportunity to develop reassessments on the subject matter.

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

INTRODUCCIÓN

En la economía cubana actual y su sector empresarial se trabaja en función de lograr estadios superiores, sobre la base del incremento de la eficiencia y la eficacia, apelando al desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación, la comunicación, la informatización y el desarrollo sostenible, declarados pilares de gobierno. Como parte de esa intención, dentro del proceso de cambios realizados en los últimos años resaltan los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución (2021), donde se enuncian principios vitales para la dirección y planificación estratégica; el Decreto No. 323/2014 (que modifica al Decreto-ley No. 281, Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión empresarial estatal).

Como asunto de máxima importancia en la temática investigada se considera la discusión y aprobación de la Ley de Comunicación Social de la República de Cuba, que tiene como objetivo "regular el Sistema de Comunicación Social para la gestión estratégica e integrada de los procesos de comunicación social en los ámbitos organizacional, mediático y comunitario (...)", y que precisa las responsabilidades, obligaciones y direcciones principales de accionamiento (X Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular de la República de Cuba, 2023). En el caso del sector de turismo cubano, esta normativa acompaña a cuerpos legales vigentes específicos como la Resolución Nro. 187/2014 del Mintur, que orienta sobre la gestión de comunicación comercial en el trabajo con los mercados por la hotelería.

El ejercicio de la comunicación 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, contribuyendo al mantenimiento de un clima organizacional adecuado, sobre la base de una cultura que logre aglutinar a los grupos internos, que esté apoyada por una comunicación activa; pero para ello ésta debe ser comprendida/asumida en el esquema organizacional como un área importante, una variable compleja y un sistema de gestión dentro del proyecto empresarial.

Se precisa concebir la comunicación con enfoque integrado y estratégico, estudiando, planificando, organizando y evaluando el proceso como un todo, pues "la finalidad de esta nueva y mejorada visión de la comunicación en las organizaciones es lograr un intercambio productivo de significados para la construcción de sentido, (...) que permitan por un lado el afianzamiento de su identidad y cultura" (Rivero, 2017), reconociendo la necesidad de partir de un diagnóstico amplio y efectivo de esta área.

En la fase de diagnóstico de comunicación se busca información relevante sobre la organización, su estructura funcional, el liderazgo, sus públicos, la percepción de estos sobre la entidad, las características del proceso comunicativo (Vázquez Bencomo et al., 2020). Se estudian los procedimientos de comunicación, los flujos comunicativos, el clima organizacional, se evalúa la calidad de las comunicaciones, se valoran los recursos y herramientas, las actuaciones de los agentes que intervienen en el proceso, la detección oportuna de situaciones que

interfieran o impidan el logro de los objetivos organizacionales; así como los efectos y las relaciones con todos los públicos (Rivero, 2021).

Para el sector de hotelería en Cuba la realización de diagnósticos de comunicación, como fase previa de análisis para una efectiva gestión de comunicación, es un asunto de interés y actualidad (Duffus & Pons, 2010; Montero, 2017; Hómez Rangel et al., 2020; Arceo & Malvarez, 2021; Batista, 2022); sin embargo, para lograr el objetivo de que la comunicación sea estudiada/desarrollada de forma holística e integradora, se requiere de diagnósticos diseñados y realizados desde la óptica de la gestión de comunicación al nivel de toda la organización, al efecto de poder planificar y ejecutar acciones comunicativas que contribuyan de forma efectiva al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Estas realizaciones no están extendidas ampliamente en el sector del turismo y la hotelería.

De una investigación exploratoria previa sobre la comunicación interna en la Villa "Mirador de Mayabe", se han identificado las siguientes insuficiencias, que confirmaron la necesidad del estudio actual:

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

Teniendo en cuenta esto, se decidió la realización de un diagnóstico integral de la comunicación interna en esta entidad del sector de la hotelería en el destino Holguín.

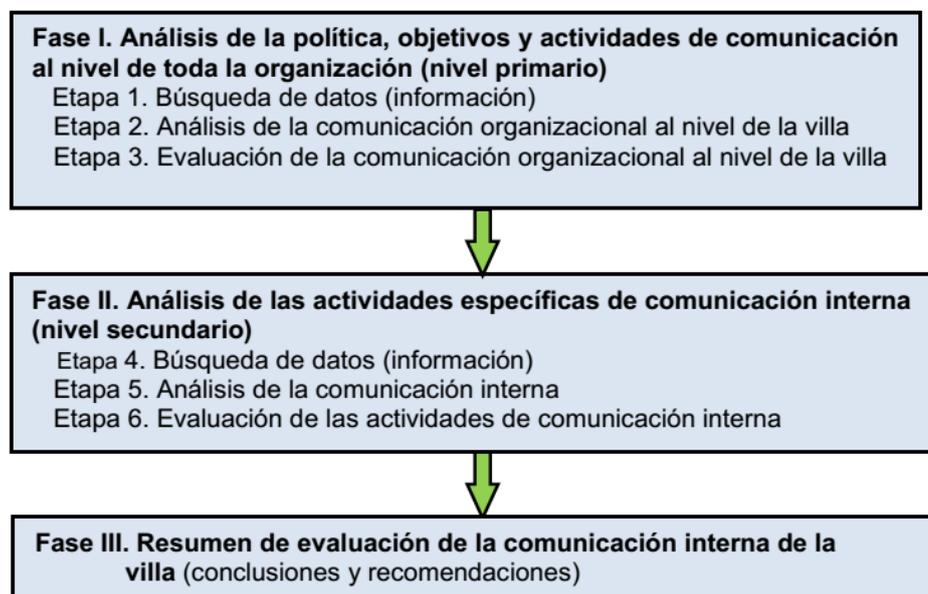
METODOLOGÍA

Esta investigación es de tipo descriptivo (por su objetivo); aplicada (por su finalidad principal: resolución de un problema práctico e inmediato); y de campo. En ella se trabaja sobre realidades de los hechos, buscando comprender la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición de la comunicación interna. Para la realización del diagnóstico se utilizan técnicas cuantitativas, así como algunas cualitativas, al efecto de caracterizar integralmente la comunicación interna de la organización.

El diagnóstico de comunicación interna de la Villa "Mirador de Mayabe" se desarrolló siguiendo una metodología aplicada con anterioridad en el hotel *Club Amigo* "Atlántico Guardalavaca" (Varona Silva, 2007). Ver figura 1.

Gráfico 1.

Metodología para el diagnóstico de la comunicación organizacional interna.



Fuente: elaboración propia

La metodología aplicada en este estudio consta de 3 fases, 6 etapas y 15 pasos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fase II. Análisis de actividades específicas de comunicación interna.

Etapa 4. Búsqueda de datos.

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

Paso 4.2. Determinación de procesos específicos de la comunicación interna.

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

Etapas 5. Análisis de comunicación interna.

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

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

Etapas 6. Evaluación de comunicación interna.

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

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

Fase III. Evaluación de la comunicación interna: tiene el propósito de resumir la realidad (hechos, insuficiencias, carencias) a partir de las fases anteriores, arribando a conclusiones sobre las acciones de comunicación interna, en cumplimiento de la política de comunicación. Desde este ángulo, se puede comprobar ausencia de ciertas actividades; o que las actividades existentes no son lo suficientemente amplias, o que tienden a pasar por alto ciertos objetivos o principios; o que las actividades existen, aunque no se obtengan los resultados deseados. Además, se hacen recomendaciones que sean pertinentes, las que pueden estar motivadas por el descubrimiento de puntos débiles en el sistema; pero deben ser hechas a la luz de los objetivos, la política de comunicación y los factores situacionales de la organización.

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

Se utiliza el muestreo probabilístico estratificado en el que “la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 181), para poder tomar muestras representativas de cada una de las áreas funcionales del hotel y llegar a resultados en cada uno de los grupos. Se aplicaron los instrumentos a 35 personas, estimando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

Los métodos de investigación empleados, con el objeto de hacer un amplio análisis del estado actual de la comunicación en el hotel, fueron:

Revisión de documentos oficiales: misión y visión de la empresa, valores organizacionales y objeto social; Dirección por objetivos de la Villa "Mirador de Mayabe" (2024), plantilla de cargos (2024) y organigrama de dirección (2024), Manual de operaciones de la Compañía Islazul S.A.; Plan de acciones de comunicación interna de la Villa (2023); Sistema de información de la Villa (2024) y la Norma cubana NC 127/2014 - Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico. La entidad no cuenta con un manual propio para la gestión de la comunicación.

Observación: se utiliza una observación enfocada. En la investigación se realizaron observaciones tanto en espacios formales (reuniones, asambleas, matutinos generales y por departamentos), como informales (horarios de desayuno y almuerzo), durante todo el proceso de investigación.

Cuestionarios: se confeccionaron y aplicaron cuestionarios mediante encuestas, con el objetivo de comprender todos los elementos de la comunicación interna: ejercicio de la comunicación relaciones de públicos internos, estilo de comunicación jefe-trabajador, comunicación intra e interdepartamental, el liderazgo comunicacional, satisfacción laboral, y cuatro apartados de la estrategia de recursos humanos.

Entrevistas semiestructuradas: En la investigación se aplicaron a directivos de la entidad y a casos tipo seleccionados (personal experto, o con amplia vivencia laboral en la villa). Con ello se pudo profundizar en la naturaleza y la dinámica de los procesos de comunicación al interior de la organización, así como conocer rasgos culturales de trabajadores, características de la cultura predominante y por grupos (secundarias).

Test de revisión de comunicación (de Odiorne): Los trabajadores contestaron a las preguntas del formulario, a continuación estas respuestas fueron comparadas con las percepciones de la dirección general hacia las respuestas de los trabajadores. La presencia de diferencias entre los dos conjuntos de percepciones es un indicador de la existencia de problemas en la comunicación.

RESULTADOS

Descripción de la Villa "Mirador de Mayabe"

Principales Mercados Emisores: Canadá, Holanda, Francia, Suiza y Alemania.

Agencias Receptivas Nacionales: Cubanacan can, Cubatur, Gaviota Tours, Havanatur, Ecotur y Amistur.

Partes Interesadas Pertinentes (Grupo de interés de la villa): Clientes externos(turistas extranjeros y cubanos), Clientes Internos(directivos y trabajadores), Turoperadores y agencias de viaje, Prescriptores (líderes de opinión, consultantes de viaje), Operador(Islazul S.A, Reguladores (CITMA, etc), Suministradores, Autoridades Varias, Medios de Comunicación social territoriales, Comunidad del entorno cercano.

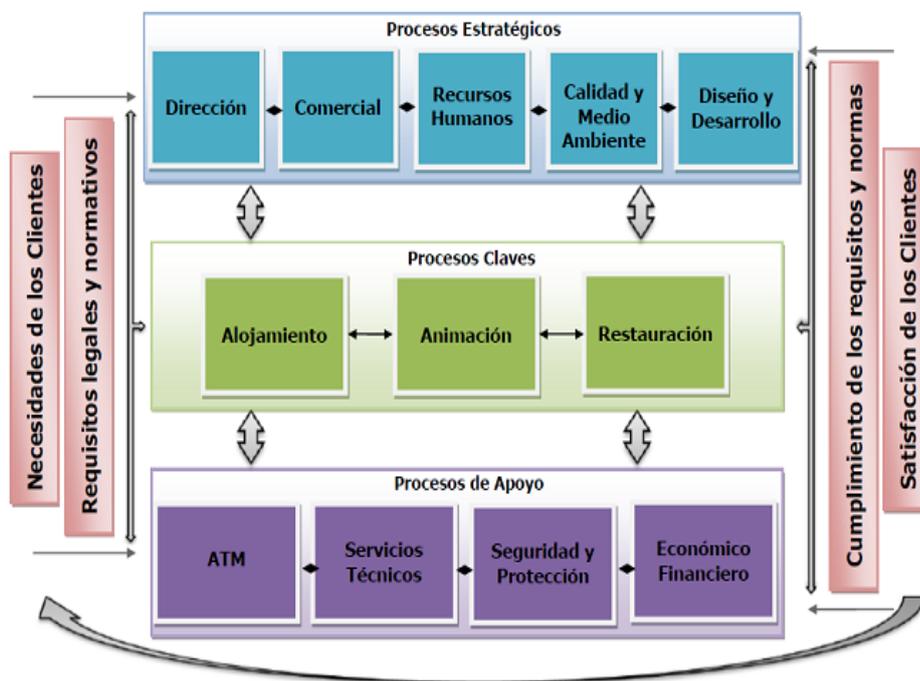
Servicio de alojamiento: 44 habitaciones (7 sencillas y 37dobles, de estas 2 especiales que incluye una suite y la Casa de Pancho, además de 20 habitaciones tipo bungalow).

Servicios de AyB: 2 restaurantes (uno internacional y uno de comida criolla).

Servicio de animación: juegos y actividades para todas las edades.

Gráfico 2.

Mapa de procesos de la villa.



Fuente: Elaboración propia.

Para la realización del diagnóstico de la comunicación interna de la Villa "Mirador de Mayabe" se tuvieron en cuenta los indicadores: objetivos de la comunicación interna, funciones, estructura, públicos, mensajes, flujos, redes, canales y

espacios. Por otra parte, se consideraron diferentes indicadores que describen rasgos culturales de la cultura organizacional predominante y de algunos grupos dentro del colectivo del hotel, tales como: estructura funcional, estilos de liderazgo, valores predominantes, normas no escritas y consensuadas por los grupos, y la categoríal clima organizacional.

Se han declarado (como lineamientos estratégicos de la comunicación empresarial) cinco (5) objetivos, con estrategias específicas en algunos casos, como sigue:

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

Objetivo 2. Promover el uso de las cuatro funciones de la comunicación. Estrategia: generalizar el contenido de las funciones de la comunicación, para garantizar el empleo adecuado de las mismas.

Objetivo 3. Incentivar el uso de los flujos de información menos empleados, donde se logre de forma positiva las direcciones de la comunicación. Estrategia: Fortalecimiento de las relaciones de trabajo entre departamentos, a través de actividades de confraternización.

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

Objetivo 5. Desarrollar una combinación entre los diferentes tipos de mensajes a utilizar entre sus públicos. Estrategia: Crear el canal dedicado a divulgar los mensajes humanos.

Considerando lo estipulado en el artículo 694 del Decreto Nro. 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, diferentes elementos (definición de las políticas y objetivos de la comunicación; caracterización de los trabajadores en el proceso de comunicación; pautas de comportamiento del público interno en el empleo de los canales de comunicación; diferentes canales a emplear por los trabajadores para dirigirse a la dirección; características de los mensajes a emitir por la empresa y sus dependencias; el departamento encargado de la ejecución del Plan de Comunicación Interna) han sido declarados en el plan de acciones de comunicación del hotel; pero su gestión es insuficiente.

Es significativo que los procesos de comunicación al nivel de toda la organización y de comunicación interna no estén considerados (incluidos, visualizados) en el

mapa de procesos de la organización (ver en Gráfico 2), lo que demuestra que la gestión de los procesos de comunicación en todos los ámbitos no es priorizada, como lo demanda el enfoque estratégico. Una de las causas de esto es la falta de conocimientos sobre la gestión en esa área empresarial por directivos y mandos intermedios.

Se constata que la comunicación interna de la Villa es de tipo mecánico, muestra de la no adecuada observancia/instrumentación de los principios del marco regulatorio cubano actual específico para esta área de gestión (Ley de Comunicación Social, 2023 y Decreto No. 323/2014), lo que limita el logro de la eficiencia y eficacia comunicacionales. En consecuencia, se puede afirmar que el trabajo de comunicación en el hotel se desarrolla basado en un paradigma transmisivo.

En cuanto a las funciones de la comunicación, la dirección general reconoce como funciones de un eventual responsable de la comunicación al nivel de toda la organización: la gestión de la comunicación en la empresa, informar sobre temas de interés, realizar encuestas a clientes y trabajadores y fomentar la retroalimentación. Sin embargo, se puede decir que es formal el ejercicio de la planificación de comunicación interna; la evaluación se concibe desde una visión reduccionista, entendida como acciones y medición de resultados, sin que se cuente con índices específicos, como tampoco en la capacitación específica de directivos y trabajadores. Tampoco se han realizado estudios diagnósticos de la gestión de comunicación.

La Villa "Mirador de Mayabe" carece de una *estructura* (nodo asesor/coordinador/evaluador) al nivel de la organización, que debería estar situada directamente junto a la alta dirección y orientando el carácter de las acciones en correspondencia con la estrategia de la entidad. Tal insuficiencia dificulta poder desarrollar el ejercicio de la comunicación en los tres ámbitos organizacionales (de dirección, comercial e interno), que no cuenta con procedimientos, herramientas e indicadores específicos.

La indefinición de la responsabilidad real y efectiva para la gestión de la comunicación interna por una persona o sección afecta el desarrollo de las acciones de comunicación. La comunicación de dirección es realizada por la alta dirección y el nivel de subdirectores, aunque en muchas ocasiones no se apega al ejercicio de su planeación; se realizan algunas acciones inconscientes. Las áreas

Comercial y de Recursos Humanos realizan parcialmente las funciones de comunicación del ámbito interno, responsabilidad que no está bien definida. No existe un manual propio de gestión de la comunicación interna, como herramienta fundamental para el trabajo.

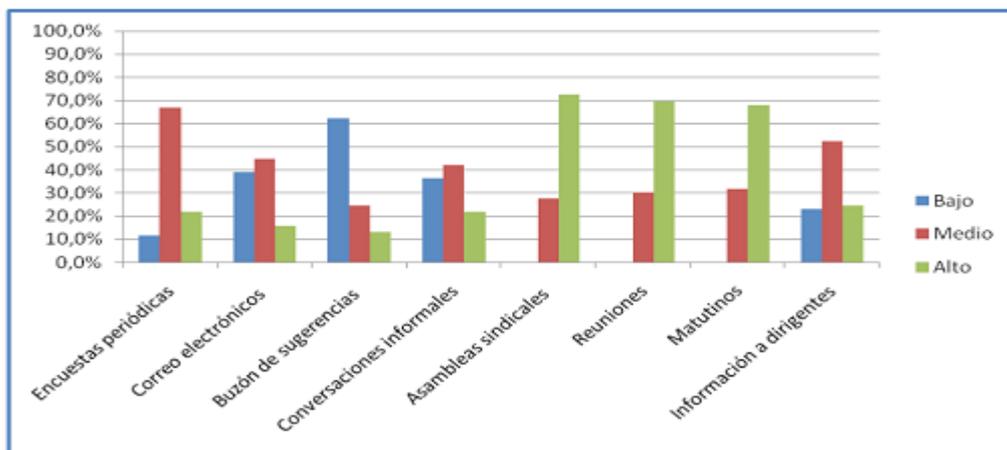
De forma general, el *público interno* está integrado por los grupos directivos y trabajadores, los que mantienen compromiso y sentido de pertenencia hacia la empresa de forma mayoritaria. Los trabajadores se caracterizan por ser profesionales capacitados para cumplir con los estándares de calidad establecidos.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

Aunque existen elementos discrepantes puntuales entre subordinados y directivos, y la *comunicación horizontal* es insuficiente en varios casos, prevalece el reconocimiento de la importancia de la gestión de comunicación para el cumplimiento de objetivos estratégicos y metas asumidas. De igual forma, los directivos, especialistas y trabajadores entienden la importancia de la comunicación externa; pero similares insuficiencias a la interna presenta la gestión con los públicos externos. Las *redes formales de comunicación* son más activas, aunque también existen muchas informales.

Destacan como *canales directos* grupales las reuniones, contactos operativos por secciones, las asambleas sindicales, y los matutinos generales; también son utilizados sistemáticamente el teléfono y el correo electrónico; este último podría ser de mayor utilidad. Otros canales de comunicación, como los murales y buzones de quejas y sugerencias, necesitan ser activados y utilizados de forma atractiva. La comunicación en los espacios informales resulta efectiva para las relaciones entre los directivos y subordinados, aunque lejos de ser aprovechada en todo su alcance. Ver gráfico 3.

Gráfico 3.

Canales y medios de comunicación interna



Fuente: elaboración propia

El profesionalismo y responsabilidad resaltan en el colectivo de trabajadores con el porcentaje más alto, seguido del sentido de pertenencia y disciplina, y siendo la perseverancia el valor más bajo identificado.

CONCLUSIONES

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

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

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

La metodología aplicada en esta investigación es una contribución a los procedimientos existentes de diagnóstico de la comunicación interna en hoteles, en la medida que propone su estudio desde la óptica holística de la gestión de comunicación, incluyendo variables personales, interpersonales y grupales, tanto comunicativas como relativas a la cultura organizacional. De cara a futuros estudios sería conveniente estudiar esta temática en otras entidades de la hotelería y utilizar otros métodos cuantitativos y cualitativos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea Nacional del Poder Popular de Cuba (2023). Ley de Comunicación Social
- Arceo Martínez, A.; y Malvarez Cuello, A. (2021). Diagnóstico del estado de la comunicación promocional del hotel Saratoga. *Explorador digital* 5(2), abril-junio, 34-49. ISSN: 2661-6831 DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i2.1651>
- Batista Suárez, Yasira (2022). Diagnóstico de la comunicación organizacional interna en la Villa Mirador de Mayabe (tesis de grado, Licenciatura en Turismo), Universidad de Holguín
- Capriotti, P. (2021): *DircomMAP. Dirección Estratégica de Comunicación*. Barcelona: Bidireccional. <http://www.dircommap.com> ISBN: 978-84-09-34082-8
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2007). Decreto No. 281. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión empresarial estatal). *Gaceta Oficial de la República de Cuba*
- Consejo de Ministros (2014). Decreto No. 323 (de la modificación del Decreto No. 281, Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión empresarial estatal). *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, 242-288

- Hernández Sampieri; R., Fernández, C.; y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). McGraw Hill Education
- Hómez Rangel, Y.; Blanco Llanes, Y.Y.; y Rodríguez Wong, M. (2020). El diagnóstico de comunicación institucional. Caso de estudio: complejo hotelero Los Caneyes. *Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 5(1), 79-84
- Montero, M. (2017). Herramientas de comunicación interna. <https://www.emprendepyme.net/herramientas-de-comunicacion-interna.html>
- Partido Comunista de Cuba (2021). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución
- Rivero, M. (2021). Más sobre medición y evaluación en Comunicación y Relaciones Públicas: los estudios más complejos (pdf)
- Rivero, M. (2017). Principios de la Comunicación Integral en organizaciones (pdf)
- Valdés Bencomo, Y.; Vázquez Alfonso, Y.; y Dao Quang, T. (2020). Diagnóstico de la comunicación interna en el Hotel Comodoro. *Alfa*, 3(1), 51-65 <https://doi.org/10.33262/ap.v3i1.39>
- Varona Silva, F. J. (2007). Metodología para el estudio de la comunicación organizacional interna en hoteles de la marca *Club Amigo*. Ponencia al XVI Fórum Nacional de Ciencia y Técnica del Grupo Cubanacán S.A., La Habana

Como citar este artículo

Varona Silva, F. J., Zaldívar Toledo, A. L., & Cruz Aguilera, N. (2024). Análisis de la comunicación interna en la gestión empresarial. Estudio de caso: Villa "Mirador de Mayabe". *Ciencias Holguín*, 30(3), 1-16.

Fecha de envío a

revisión: 22/01/2024

Fecha de

aceptación:

20/05/2024