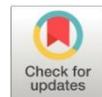


Aspectos teóricos sobre la comunicación interna en organizaciones turísticas

Theoretical aspects on the internal communication in tourist facilities

- 1 Yulima D. Bencomo Valdés  <https://orcid.org/>
Universidad de la Habana, Facultad de Turismo, Cuba
yulima40@gmail.com
- 2 Reymer Sánchez Alberich  <https://orcid.org/0000-0001-7610-6889>
Universidad de la Habana, Facultad de Turismo, Cuba.
decubarecrea@gmail.com
- 3 Luis Efraín Velasteguí López  <https://orcid.org/0000-0002-7353-5853>
Universidad Técnica de Babahoyo, Babahoyo, Ecuador
evelasteguil@utb.edu.ec
- 4 Yolanda Tatiana Carrasco Ruano  <https://orcid.org/0000-0002-5294-8202>
Visionario Digital, Ambato, Ecuador
tatianacarrasco@cienciadigital.org



Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 15/11/2021

Revisado: 17/12/2021

Aceptado: 25/01/2022

Publicado: 05/04/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2128>

Cítese: Bencomo Valdés, Y. D., Sánchez Alberich, R., Velasteguí 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/exploradordigital.v6i2.2128>



EXPLORADOR DIGITAL, es una revista electrónica, **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://exploradordigital.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



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:**

organizaciones
turísticas,
comunicación
interna, acciones
estratégicas.

Resumen

El panorama actual del turismo en Cuba se caracteriza por cambios constantes para adecuarse a la demanda y poder elevar los niveles de arribos turísticos e ingresos. El caso de organizaciones turísticas en el país no está ajeno al contexto anterior y la situación por la que atraviesa se caracteriza por enfrentar desafíos externos e internos relacionados con la marcada estacionalidad, dificultades en la búsqueda de financiamiento por el impacto del embargo económico de Estados Unidos hacia Cuba, dificultades en el abastecimiento y dificultades en el mantenimiento de la infraestructura y la actual situación epidemiológica por la que se atraviesa exigen una gestión que responda a mantener una actividad comercial favorable para la organización. En los últimos meses, dado las interrupciones y cese de las actividades laborales en los restaurantes, se ha podido percibir ciertas irregularidades para reunificar a los empleados y crear un ambiente de trabajo solidario y seguro, que permitan la consecución de los objetivos empresariales. El objetivo de la investigación es describir los aspectos teóricos sobre la comunicación interna en organizaciones turísticas. Se aplicaron métodos del nivel teórico, que permitieron determinar los antecedentes históricos y sistematizar los referentes en cuanto a estrategias de comunicación interna tomando como referencia las organizaciones turísticas en Cuba.

Keywords:

tourist facilities,
internal
communication,
work strategic.

Abstract

The current panorama of the tourism in Cuba is characterized by constant changes to be adapted to the demand and power to elevate the level of tourist arrivals and revenues. The case of tourist facilities in the country is not unaware to the previous context and the situation for which it is characterized to face external and internal challenges related to marked seasonality, difficulties in the financing search for the impact of the economic seizure of United States toward Cuba, difficulties in supply and difficulties in the maintenance of the infrastructure and current epidemic situation for which is crossed demand management that he/she responds to maintain a favorable commercial activity for the installation. The given last months the interruptions and ceasing of the labor activities in the restaurants, he/she has been able to perceive certain irregularities to reunify the employees and to create an atmosphere of solidary and sure work that you/they allow the attainment of the managerial objectives. With the result that the objective of investigation is to describe the theoretical aspects on the internal

communication in tourist facilities. Methods of the theoretical level v applied that allowed to determine the historical antecedents an systematize the relating ones as for strategy and internal communica taking like reference the tourist facilities in Cuba.

Introducción

Hoy día, se puede constatar en la literatura especializada que el proceso comunicativo ha sido estudiado desde la teoría de las matemáticas y luego desde las ciencias sociales como la sociología o la economía para legitimarla científicamente. Autores y estudiosos del tema como lo son Shannon (1981), Weaver (1976), Goldhaber (1986), Trelles (2001), Rodrigo (2005), Pulido (2015), Spinelli (2016), entre otros han abordado tan compleja definición.

Desde entonces el proceso de la comunicación se ha investigado a partir de diferentes modelos, dado la propia evolución y complejidad del fenómeno, En este sentido autores como Shannon (1981) y Weaver (1976) quienes, desde la teoría de las matemáticas, aportaron un modelo del proceso de comunicación que fue imprescindible para la legitimación científica de la disciplina el cual sirvió como base a los modelos posteriores.

Por otra parte, Schram (1954) plantea, “el proceso de la comunicación interpersonal es posible cuando existen campos comunes de experiencia”, es decir, que cada uno (emisor y receptor) tienen su campo de experiencia y la comunicación se logra en el campo común que tienen de experiencias

Según Pulido (2015), los elementos esenciales en el modelo de comunicación de Shannon (1981) & Weaver (1976) son: Emisor (proporciona la información), Receptor (el que recibe la información), Mensaje (el contenido, la información en sí), Código (elementos que conforman el mensaje), Canal (soporte o vía física por la que se transmite el mensaje), Barreras (obstáculos interferencias que dificultan el proceso de comunicación) y Retroalimentación (respuesta, información que recibe el emisor del receptor en relación con el mensaje anterior).

En la actualidad se evidencian otros modelos de comunicación teniendo en cuenta el medio; pues se han modificado las relaciones sociales. En tal efecto se tienen otros modelos de comunicación como el de comunicación en masa propuesto por Schram (1954, citado por Rodrigo, 2005). En este contexto la empresa moderna utiliza diferentes medios para transmitir su mensaje; sin embargo, estos son predominantemente convencionales. Hoy, se presenta un medio como resultado del desarrollo del Internet, en este sentido son solo algunas empresas las que utilizan más media como un medio

principal de comunicación (Martín, 2009). El uso de los medios de comunicación es vital en las grandes organizaciones para ampliar el alcance de sus públicos, pues necesitan establecer una comunicación efectiva.

Por otro lado, en la actualidad se tienen diferentes enfoques para comprender el proceso comunicativo que hay en el interior de las organizaciones. Estos describen el proceso comunicativo en la entidad teniendo en cuenta los elementos: intercambio de información, niveles jerárquicos y medios empleados.

Ante la diversidad de enfoques desde los cuales se puede observar el proceso comunicativo en las entidades es evidente que no existe una única definición de este. En este orden de ideas, la investigación entiende por comunicación organizacional como el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja; este proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo considerando relaciones con agentes que se encuentran en el entorno (Goldhaber, 1986).

Por su parte Trelles (2001), propone tres enfoques entre los que se encuentran el mecánico, el psicológico y el sistémico:

- **Mecánico:** plenamente transmisivo (flujo vertical- descendente), centra su atención en la información y las redes formales de comunicación, la retroalimentación es insuficiente. Se sobrevalora la emisión y existe cierta tendencia a la deshumanización, al desatenderse las mediaciones y la recepción. No hay un interés marcado a las relaciones con el entorno. Las organizaciones que operan bajo esta perspectiva se caracterizan por la rigidez y el poco dinamismo, la distancia entre la dirección y sus subordinados, con una consecuente falta de participación de estos en los procesos de toma de decisiones.
- **Psicológico:** el papel de la comunicación en esta escuela es preponderante. Prioriza los factores humanos de la comunicación, así como la formación (sobreevaluada) de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas con el objetivo de fomentar la participación, la motivación y la confianza de los trabajadores. Desarrolla los recursos humanos.
- **Sistémico:** considera la organización como organismo vivo cuyo motor es la comunicación enfocada sinérgicamente; un subsistema parte del sistema social. Incorpora el concepto de redundancia (repetición de conductas en un tiempo dado) en relación inversamente proporcional a la incertidumbre. Pondera las interrelaciones con el entorno. Flujos de comunicación multidireccionales. Trabajo grupal y búsqueda de patrones de retroalimentación.

Los anteriores enfoques han sido los considerados tradicionalmente; sin embargo, en el momento actual ciertos académicos de la comunicación organizacional están proponiendo otras perspectivas teóricas como alternativa a las estructuras jerárquicas y burocráticas que han caracterizado las organizaciones (Spinelli, 2016).

La comunicación organizacional

Las dinámicas y formas de comunicarse actuales son sumamente complejas y cambiantes; por ello las empresas tratan de perfeccionar sus estrategias de comunicación constantemente para cumplir con su misión, establecer relaciones sólidas con sus públicos y aliviar la presión generada por la opinión pública (Castro, 2006). La comunicación en el sector empresarial turístico permite resaltar la marca, dar a conocer los productos y servicios turísticos que se desean comercializar; además ofrecer información más completa y detallada a los clientes reales y potenciales, a la red de intermediarios y a los encargados de la toma de decisiones.

Como se percibió anteriormente, la comunicación es una herramienta de gestión pues implica planificación, dirección y control; además constituye un pilar imprescindible para el éxito de la empresaria. En este sentido, la literatura sobre el tema aborda teorías sobre la influencia en la dirección de empresas y el papel que juega la comunicación interna y externa en las diferentes tipologías de empresas según sus niveles de estructuración, las relaciones entre personas y organizaciones.

La comunicación organizacional, se enfoca en la forma de cómo se dan los fenómenos de comunicación dentro y fuera de las organizaciones. Autores como De Felice (2006), concibe la comunicación organizacional como las técnicas que proporcionan información entre los miembros de una organización. Todo esto encaminado a conocer los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

En la actualidad la comunicación organizacional ha pasado de un modelo piramidal al modelo en red; esto provoca que se entienda a la organización como un organismo vivo, y no como un ente aislado. Para la empresa turística la comunicación es un elemento clave al considerarse como una ventaja competitiva en el mercado. Ello se debe a que las empresas turísticas se desenvuelven en un escenario complejo y altamente competitivo; donde el posicionamiento, visibilidad y una buena imagen es vital para su existencia. Entonces destacarse positivamente en el mercado se convierte en todo un desafío y los esfuerzos por establecer relaciones sólidas con los actores del mercado es imprescindibles.

Desde esta perspectiva, se necesita definir correctamente los medios de comunicación ya que son facilitadores para la aplicación de las herramientas de comercialización. En este sentido, para impulsar cualquier política de comunicación es necesario considerar las características de la entidad, tendencias actuales, receptores y barreras que impidan la comunicación fluida entre la organización y sus públicos.

El funcionamiento eficiente de las organizaciones depende de las relaciones que se establecen entre los miembros de esta, lo que se logra a través de la comunicación

efectiva. Algunos autores consideran que la comunicación es efectiva cuando existe coherencia entre el lenguaje corporal y el verbal escogiendo el momento, las palabras y la actitud apropiada. Desde otra perspectiva, la comunicación es efectiva cuando las empresas logran interactuar con sus públicas de forma bilateral y proactiva (De Felice,2006). Visto de esta forma, puede considerarse además como comunicación efectiva aquella que evoluciona y se adapta al medio para lograr un entendimiento entre las partes.

Función de la comunicación en las organizaciones

La comunicación permite el buen funcionamiento de una organización tanto interno como externo; por lo que puede decirse que esta cumple una serie de funciones. Sobre lo anterior se destacan varios autores, sin embargo, Robbins (2004), resumen en su modelo las 4 funciones principales de la comunicación en las organizaciones

- **Control:** la comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación informal.
- **Motivación:** lo realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.
- **Expresión emocional:** gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones.
- **Información:** la comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda a información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

Entre tanto Joseph (2016), señala otras funciones más específicas como son la de interacción y retroalimentación, que si bien se incluyen en las anteriores, el autor señala los siguientes aspectos para cada una, vista la interacción como la comunicación permite que los empleados interactúen con los clientes y entre sí, además considera la comunicación de esencial para los empleados que trabajan juntos en un proyecto o durante el proceso de formación; mientras que la retroalimentación la concibe como un instrumento de control y evaluación para la comunicación en de los procesos en la empresa, lo que permitirá su replanificación y evaluación.

Para Delfín (2019), la comunicación cumple una serie de funciones dentro de una organización a fin de mantener la estabilidad y el equilibrio de la empresa. Tales funciones son:

- De producción: la comunicación abarca todas las actividades y la información que se relacionan directamente con los modos de capacitación personal; orientación pertinente a la realización del trabajo; apertura de espacios para la formulación y concertación de objetivos; la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto.
- De innovación: en ésta se dan dos tipos de innovaciones. *La de la organización y en la organización*. La innovación de la organización cambia la empresa, pero no afecta al personal que labora en ella. La innovación en la organización se requieren cambios en el comportamiento de los individuos, hecho que afecta a todo el conjunto; pues exige una actitud positiva y prospectiva en todos y cada uno de los estamentos de la empresa: directivos, administrativos y empleados.
- De mantenimiento: está relacionada con los espacios de socialización, busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas de la organización. Reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual.

Por otra parte, los tipos de comunicación en las organizaciones juegan un papel fundamental y estas pueden clasificarse en directa cuando se efectúa sin intermediario de un emisor a un receptor; y en indirecta cuando se dan intermediarios en el proceso. En función de la cantidad de personas que intervienen se clasifica en: intrapersonal (la persona consigo misma), interpersonal (dentro de un grupo), intergrupala (entre grupos).

De igual forma existen otras clasificaciones de la comunicación en las organizaciones como las planteadas por Trelles (2001), direccionadas en al grado de formalismo; por lo que pueden ser formal o informal o dependiendo en el ámbito que se desarrolla pueden ser interna o externa. Sin embargo, Robbins (2004) las clasifica como directa e indirecta.

Los públicos

A pesar de que cada empresa tiene sus propios públicos, de forma general estos son definidos por Capriotti (1992):

el conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definido hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana. (p. 30)

Conocer los públicos que le corresponden a la empresa es importante, pues en la comprensión de las características y factores que afectan a los públicos se aseguran la

construcción de relaciones exitosas a largo plazo (Castañeda, 2016). Entonces, es importante para toda estrategia de comunicación determinar los públicos de la organización.

Primero, hay que conocer que se encuentran dos categorías fundamentales que clasifican los tipos de públicos de acuerdo con su relación con la organización, internos y externos. Existe otra clasificación de públicos mixtos. Toda organización debe tener identificados a sus públicos prioritarios y obtener un conocimiento amplio de las personas que conforman cada uno de ellos; debe tener clasificadas sus necesidades para establecer estrategias y tácticas de comunicación eficaces.

El público interno de una empresa está constituido por el grupo de personas que la conforman y que están directamente vinculados a ella. El mismo está conformado por directivos, jefes de área, y el resto de los empleados, es decir, la totalidad de los trabajadores de la empresa. Costa (2001), define como público interno el constituido por los trabajadores de la institución, que por consiguiente tienen una fuerte y directa relación con la misma, y ya que constituyen la institución en sí, son primordiales en el desenvolvimiento de esta.

En este sentido Piedra (2002), afirmó que se integran como públicos internos aquellos grupos de personas que trabajan dentro de la organización o están directamente asociados a ella. O lo que es lo mismo, que la organización en la práctica depende de esos grupos para su propia existencia; mientras que para Trelles (2001) es aquel que, sin ser parte integrante, de manera total, de la organización, juega un papel tan importante en el desenvolvimiento de la institución que pudiera diferenciarse del resto de los públicos externos, en este caso los estudiantes, familiares del personal que labora en la empresa, o empleados que pertenecen a otras organizaciones.

Por otro lado, Piedra (2002) asegura que los públicos externos son “todos aquellos grupos que, estando fuera de la estructura de la organización, poseen una relación directa con ella o poseen una considerable influencia en el desarrollo de esta”. Entre tanto, las actividades dirigidas hacia estos públicos están planificadas con los objetivos de proyectar una imagen positiva y lograr un diálogo que permita la coherencia de intereses entre la organización y sus públicos externos. Los públicos mixtos son aquellos que conviven en la organización; pero no pertenecen a la estructura organizacional de la misma.

Los públicos más comunes determinados por las empresas son: el gobierno, la comunidad, los empleados, accionistas, clientes, medios de comunicación entre otros. La herramienta que más se emplea para determinarlos y fijarlos con claridad es un mapeo de públicos. Esta según Castañeda (2016) consta de 5 fases: identificación, clasificación, valorización y dar prioridad, realizar la matriz de públicos.

- Etapa 1: Identificar. Conformar un equipo con personas de diversas áreas de la empresa, pues cada uno se relaciona con diversos públicos y sus especializaciones los hacen apreciar diversos intereses de estos.
- Etapa 2: Clasificar. Ordenar los públicos identificados según tipo de relación, naturaleza o similares, de modo que permita visualizar el conjunto de públicos de interés de la empresa de manera integrada.
- Etapa 3: Valorar. Determinar cuál es el beneficio, importancia y riesgos de los públicos clasificados en relación con los intereses de la empresa.
- Etapa 4: Priorizar. Se debe medir el nivel de impacto de las valoraciones de los públicos en la empresa, preguntándose cuál es el beneficio o riesgo de entablar relaciones con esos públicos. Se pueden priorizar en categorías como públicos afectados por la empresa, públicos que afectan las operaciones, públicos estratégicos para la empresa y públicos con los cuales se realizan actividades.
- Etapa 5: Matriz. Con estos elementos debemos construir una matriz de relación con públicos, la cual debe contemplar canales, periodicidad, responsable, comportamiento y consumo.

Por otra parte, se considera de vital en los negocios, el enfoque estratégico de la comunicación, en función de lo que la organización necesite para su marca, productos y recursos a su disposición en circunstancias dadas. Para que la comunicación juegue un papel estratégico en la organización hay que partir del enfoque con que se planifica y se implemente. Este enfoque constituye una clave para el éxito de una empresa, pues es una filosofía empresarial que se fundamenta en el establecimiento de objetivos claros de largo plazo y su conjunto de acciones de corto plazo necesario para alcanzarlos (Castellanos,2011).

Como punto de partida es necesario desarrollar un pensamiento estratega en la gerencia de la organización, para así proyectar el estado final deseado. Considerando esto pues hay que tener en cuenta todos los efectos tanto positivos como negativos que puedan afectar a la consecución de ese estado final y a partir de ello definir estrategias. Visto de esta forma, se trazan las acciones estratégicas para orientar a la empresa al aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades, o para superar las debilidades y amenazas. Con el objetivo de lograr resultados de alto impacto.

Metodología

Para la descripción teórica de la estrategia de comunicación se hizo necesario profundizar en los conocimientos sobre la comunicación, y la estrategia de comunicación. Esto se logró a través de métodos del nivel teóricos los cuales son mencionados a continuación:

El método hipotético-deductivo tiene un gran valor heurístico, ya que permitió establecer predicciones a partir del sistema de conocimientos. Este método permitió unificar el

conocimiento científico en un sistema integral que presenta una estructura jerarquizada y se empleó además para arribar a conclusiones generales.

El método histórico-lógico permitió sistematizar los conocimientos relacionados a partir de los fundamentos de la historia de la organización y la evolución de sus objetivos y elementos de la comunicación.

Análisis bibliográfico se utilizó para el análisis de la revisión bibliográfica sobre la comunicación y estrategias de comunicación. Este método anterior se complementó con el método de analítico-sintético, que permitió la realización de la fundamentación teórica de la investigación, procesar y resumir toda la información extraída de la biografía consultada.

Resultados

El plan de acciones estratégicas para la comunicación interna

Podría decirse que el plan de acción estratégica es el corazón de toda gestión empresarial. Si bien las estrategias, en este caso las de comunicación, ofrecen una panorámica de las características y condicionantes a seguir para el diseño de un plan de acciones Chamorro (2017), los siguientes aspectos deben ser considerados tanto en el diseño de una estrategia como en el de un plan de acciones:

- Las estrategias y sus acciones deben utilizar un lenguaje simple y entendible por toda la plantilla. Ello implica que la información que se dé este bien organizada, y sea accesible. Más allá de la claridad, la comunicación ha de ser permanente, continua y sistemática, lo cual significa que la comunicación es un área funcional, organizada y procedimental. Todo esto apunta a la necesidad de contar con un plan estratégico y uno funcional de comunicación interna.
- Es conveniente utilizar sistemas de comunicación ágiles. Sobre todo, en grandes corporaciones, la información debe circular rápidamente (para producir a tiempo, para llegar al cliente antes que la competencia, para adelantarnos a cambios en el entorno, etc.). Actualmente, la tecnología juega un papel importante a nuestro favor por la necesidad de agilidad e inmediatez.
- La comunicación debe permitir que haya una retroalimentación entre dirección y empleados, pues los modelos de comunicación unidireccionales no son del todo efectivos. La democratización de la comunicación es un hecho, actualmente, ineludible. Estos cambios han venido, por supuesto, de la mano de cambios en la forma de organización jerárquica de las empresas que han pasado de una forma más piramidal a una gestión mucho más horizontal.
- Los canales oficiales de comunicación deben de estar claros. Para empezar, deben ser pocos los canales, fragmentar mucho las vías de comunicación induce a

olvidos y desórdenes innecesarios. Si el canal oficial es el email, las noticias importantes no deben darse por otros sistemas como los actuales grupos de wasap laborales entre otros. La comunicación debe versar de todo tipo de temas. No debe usarse para señalar comportamientos erróneos sino para múltiples usos: desde transmitir información hasta socializar logros alcanzados, lo cual siempre resulta muy motivador para las plantillas.

- Se deben comunicar de manera coherente con el espíritu, valores y misión de la empresa. La comunicación debe estar alineada con la estrategia y la visión de la corporación. En los tiempos actuales es muy importante que la comunicación se democratice como decíamos anteriormente y sea transparente. Por lo tanto, hay que hacer partícipes a los empleados, hacer bidireccional la comunicación y no dejar de tratar ningún tema, por peliagudo que sea, sobre todo si es algo tan estratégico que puede afectar al futuro de la empresa.
- Se considera que se debe prestar mayor atención al desarrollo interno, pues una de las principales quejas de muchos empleados es la falta de oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa. Por lo que cuando se diseñan planes de desarrollo internos, se invierte en formación del personal logra que tu empresa sea un lugar en el que poder crecer como profesional es una necesidad.

Adoptar y diseñar un plan de comunicación

El plan de acción que se diseñe tiene que responder al tipo de estrategia o enfoque estratégico que se tenga. Es preciso aclarar que es sumamente importante contar con un plan de comunicación, pues confiere el poder de transformar y accionar coherente y organizadamente. En este sentido se consideran las siguientes ventajas para planificar la comunicación:

- Ayuda a conseguir las metas y objetivos marcados
- Enfoca el trabajo diario
- Ayuda a marcar prioridades
- Provee de un sentido de orden y control
- Evita visiones reactivas
- Protege de la última hora

La revisión teórica que se realizó permite aseverar que un sinnúmero de autores ha tratado la estrategia de comunicación entre ellos Martín (2009), aunque cada cual le ha dado su mirada desde su posición, lo cierto es que de forma general conciben que las o fases de la estrategia de comunicación son: diagnóstico, planeación, implementación y control/evaluación.

El diagnóstico se aplica al proceso analítico que permite conocer la situación real que atraviesa una institución. El fin de realizarlo es detectar problemas dentro del

funcionamiento de la organización para corregirlos, y descubrir áreas de oportunidad que puedan ser aprovechadas. De esta forma, el diagnóstico se presenta no como un fin en sí mismo, sino como un primer paso fundamental para perfeccionar el funcionamiento dentro de la organización.

A continuación, se describen las principales ventajas del diagnóstico de comunicación según Muriel & Rota (1980):

- Proporciona 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.
- Ayuda a detectar problemas ya existentes y problemas potenciales en las redes y flujos de comunicación internos en la institución, tales como cuellos de botellas en los procesos comunicativos.
- Aumenta la efectividad de la comunicación al permitir definir líderes y patrones de comunicación, factores cuyo conocimiento facilita el diseño y difusión de todo tipo de mensajes en el interior de la institución.

La planificación consiste en racionalizar y coordinar objetivos, acciones, medios y actores del proceso de comunicación para incidir de forma positiva en los públicos focalizados (Muriel & Rota, 1980). La planificación es definida como “un proceso intelectual e ideático en su naturaleza y concepción, el cual consiste en identificar y seleccionar los objetivos, las normas, los procedimientos, las estrategias, los escenarios, los presupuestos de una empresa en función de prepararse y alcanzar su futuro”.

Existe una innegable la relación entre la planificación y la estrategia al proponer que pues la planificación y la organización son los elementos básicos de la implantación estratégica. Sin la planificación, la estrategia quedaría en proyecto. Es necesaria la ordenación de actividades mediante la asignación de prioridades de valor (qué es lo más importante) y de tiempo (qué debe hacerse antes) para llevar la estrategia al campo de la realidad (Pérez, 2001).

La planificación comprende la determinación de un plan de acción. Este debe poseer una descripción detallada de las actividades a realizar, el objetivo al que responde, el personal responsable de su ejecución, la fecha de cumplimiento, y los recursos necesarios para su desarrollo. El plan contará con un presupuesto valuado y en correspondencia con la logística necesaria para su aplicación.

De ahí que las estrategias de comunicación sean consideradas como una vía para contribuir a la comunicación, a través de su gestión y planificación, visualizándose en acciones que responden a mejorar, ampliar, satisfacer las necesidades comunicativas.

La implementación es una fase donde tiene lugar la materialización de las ideas propuestas en la estrategia. Según Trelles (2001), implica la administración de las redes de comunicación, los medios o canales, las relaciones de los receptores de la comunicación, el propósito de la comunicación y el lenguaje de la comunicación.

Por otra parte, Rivero (2010), considera a la fase de ejecución o implementación como el fin último de la planificación e inicio de una nueva etapa. Comprende la puesta en marcha efectiva de la gestión y de cada una de las acciones previamente planificadas, constituyendo el punto de intersección entre lo planificado y lo realizado. Es aquí donde se ultiman detalles y condiciones para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos. El trabajo de coordinación de las acciones y operaciones específicas para la ejecución de cada actividad es un importante escalón para el éxito de esta.

La fase de control y evaluación es decisiva, ya que sin la evaluación del proceso jamás se podrá conocer con exactitud hasta qué punto los objetivos propuestos han sido cumplidos, si sobreviven o no los rasgos problemáticos que encontramos al inicio del proceso, si el tiempo y los recursos humanos y materiales utilizados no fueron desperdiciados, y finalmente, si debemos o no, dar por concluido el proceso (Portal 2005).

Conclusiones

- Se determinaron los fundamentos teóricos metodológicos que sustentan la comunicación y la estrategia de comunicación.
- Se considera la comunicación de una organización como un pilar imprescindible para su desarrollo y se asevera que esta es efectiva cuando es planificada con un enfoque estratégico y coherente a las características de las organizaciones turísticas.
- Considerando los referentes teóricos, permitió al autor tomar posturas sobre el diseño de acciones estratégicas de comunicación para las organizaciones cubanas. En ese sentido las acciones propuestas se basan en establecer una comunicación bidireccional simétrica entre la entidad y sus públicos.

Referencias Bibliográficas

Capriotti, P. (1992): *La Imagen de Empresa*, Ed. El Ateneo, Barcelona

Castañeda, C. (2016, septiembre). *Cómo hacer un mapeo de públicos en 5 pasos*.
<http://acertacomunicaciones.com/mapeo-de-publicos/>

- Castellanos, J. R. (2011). *El enfoque estratégico. Bases conceptuales. Contribuciones a la Economía*.
- Castro, I. (2006). *Clima organizacional en la Universidad de occidente*. En M. A. Rebeil, Comunicación estratégica en las organizaciones (págs. 257- 257). México, D. F.: Trillas
- Chamorro, S. (2017, septiembre). *10 claves para mejorar la comunicación con los empleados*. <https://www.deustoformacion.com/blog/recursos-humanos/10-claves-para-mejorar-comunicacion-con-empleados>
- Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía
- De Felice, A. (2006). *Comunicación como herramienta de gestión. Experimentación, Innovación, Creación Aportes en la enseñanza del Diseño y la Comunicación*, 59-61.
- Delfín, O. (2019). *La comunicación es la organización*. Editorial COASFI. Caracas, Venezuela. <http://www.academia.edu/38562934/lacomunicacionenlaorganizacion>
- Goldhaber, G. (1994.). *Comunicación organizacional*. México: Diana.
- Joseph, C. (2016). *Cuáles son las funciones de la comunicación en una empresa*. <https://pyme.lavoztx.com/cules-son-las-funciones-de-la-comunicacin-en-una-empresa-11275.html>
- Martín, R. (2009). *Principios, organización y práctica del turismo*. Plaza de la Revolución, Cuba: Empresa Editorial Poligráfica Félix Varela.
- Muriel, M. L. y Rota, G. (1980): *Comunicación institucional: Enfoque social de relaciones humanas*. Quito, Editora Andina.
- Pérez, R. A. (2001). *Estrategias de Comunicación*. Editora Ariel Comunicación.
- Piedra, M., Saladrigas, H., Gámes, N., Hernández, M. R., Galán, R., Martinto, V. & Cárdenas. (2002). *Manual de Relaciones Públicas*. La Habana: Ediciones Logos.
- Portal Moreno, Raiza Milena Recio Silva (2005). *Comunicación y Comunidad*. Editorial Félix Varela, La Habana, 2005.
- Pulido, D. (2015). *Modelo de Relaciones Públicas: El caso del Hotel Sevilla*. La Habana.
- Rivero, M (2010). *Bases teóricas metodológicas para la evaluación del sistema de comunicaciones en empresas cubanas y Organismos de la Admiración del*

Estado (OACE). Tesis en opción al grado de Doctora en Ciencias de la Comunicación. La Habana, Cuba.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall, 2004.

Rodrigo, M. (2005). *Modelos de la comunicación*. (pág. 1-14).
<https://es.scribd.com/doc/133331045/Modelos-de-la-comunicacion-Miquel-Rodrigo-Alsina>

Schram, W. E. (1954). *El proceso y los efectos de la comunicación de masas*.

Shannon (1981). *Teoría matemática de la comunicación*. Libro digital. Editorial Forja, 1981. ISBN 8485880072, 9788485880072.
https://books.google.com/cu/books/about/Teoría_matemática_de_la_comunicación.html

Spinelli, E. (2016). *Los modelos de comunicación* (pág.1-4) Tomado de:
<https://es.slideshare.net/Gaby1981/spinelli-8461048>

Trelles Rodríguez, I. (2001). *Comunicación organizacional*. Ciudad de La Habana: Edit. Félix Varela.

Weaver, R. L. (1976). *La comunicación*. Libro digital. Editorial Logos Consorcio. ISBN 0073385093 Tomado de <https://www.iberlibro.com/servlet/BookDetailsPL>

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



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 Explorador Digital**.



Indexaciones

