

UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO  
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS  
CARRERA DE LICENCIATURA EN TURISMO



**TRABAJO DE DIPLOMA**

**ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LAS RELACIONES  
PÚBLICAS EN EL HOTEL MEMORIES PARAÍSO  
AZUL**

**Diplomante:** Mirtha Elisa Piñero Medina

**Tutor:** MCs. Luis Miguel Campos Cardoso

**Santa Clara**

**2014**

*Pensamiento*

---

*"Un cuidadoso planeamiento por una  
dirección eficaz, una buena comercialización y  
una inteligente acción de relaciones públicas  
contribuirán al crecimiento del negocio. "*

PHIUP LESLY

# *Agradecimientos*

## AGRADECIMIENTOS

*A mis padres por apoyarme y confiar siempre en mí, sin ellos no hubiera sido posible alcanzar mis sueños.*

*A mi hermano y mi novio porque con sus críticas constructivas de ingenieros industriales siempre sacan lo mejor de mí.*

*A mi tutor Luis Miguel que ha sido un ejemplo de excelente profesional durante toda la carrera y que ha hecho un esfuerzo extraordinario para brindarme sus conocimientos y apoyo a pesar de su limitado tiempo.*

*A toda mi familia porque siempre han estado al pendiente de mis estudios y contribuyendo con mis padres para salir adelante.*

*A Anaisy y Ricardo que no dejan de sorprenderme con sus buenas actitudes y no tienen reparos cuando se trata de ayudarme.*

*A mi tía Gloria y William que aunque no he dejado de molestarlos durante el tiempo de tesis con la revisión de mi correo y las horas de búsqueda en internet, siempre me reciben con los brazos abiertos y han soportado mi espíritu de traspasadora.*

*A mis suegros, Coqui y Humbe, esa nueva familia que no ha dejado de preocuparse por la evolución de mi tesis y que me ha acogido como una hija más.*

*A Vivi, Danay Llerena y Marta, esas mosqueteras que siempre me han acompañado en los momentos más difíciles de la universidad y que con sus defectos y virtudes han sido incondicionales. Siempre ocuparán un lugar muy especial en mi corazón y nunca las olvidaré a pesar de la distancia.*

*A mis compañeros de aula por todo lo que hemos vivido durante estos cinco años, porque he aprendido mucho de cada uno de ustedes, con su*

*diversidad de personalidades, en especial a Sandra, Freyda, Lisbety, Daily, Elizabeth, Danay Padrón, Dalianis y Naisa.*

*A todos los trabajadores del Hotel Memories Paraíso Azul, en especial al Departamento de RR.PP que siempre tuvo un espacio para cooperar conmigo.*

*A todos los profesores del Cetur, en especial a Naima, que han sido eje central de mi formación como Licenciada.*

*Al resto de mis amigos y todas aquellas personas que han contribuido esencialmente para que hoy pueda cerrar felizmente una linda e inolvidable etapa de mi Vida*

*A todos, Muchas Gracias!!!!!!*

# *Dedicatória*

## DEDICATORIA

*A mis padres* que aunque juntara todas las palabras bellas del mundo, en todos los idiomas, no me alcanzarían para agradecerles. Ellos son la razón por la que cada mañana me levanto con las fuerzas necesarias para vencer los obstáculos en pos de ser alguien en la Vida y es que no hay amor más puro e incondicional que el que a cada instante me han brindado.

*A mi hermanito,* que aunque ya es todo un hombre para mí siempre será el pequeño Papo que compartía conmigo un sin fin de travesuras, es el regalo más valioso que me han hecho mis padres, ese al lado del cual estaré para toda la vida.

*A mi novio y ya casi esposo* que ha sido una bendición en mi vida. Con su amor y forma de ser me ha alegrado el corazón en los momentos más difíciles. Gracias por no renunciar a nuestro amor a pesar de las distancia.

*A mis abuelitos,* que desde el cielo o la tierra, siempre están a mi lado: sacudiendo mis rodillas después de cada caída o compartiendo con ternura las anécdotas pasadas. Gracias por consentirme tanto y por las palabras, besos y abrazos que nunca olvidaré.

*¡De todos ustedes es este logro en mi Vida!*

# *Resumen*

---

### RESUMEN

Las Relaciones Públicas son una disciplina profesional integrante de la comunicación promocional cuya esencia radica en obtener la simpatía, comprensión o solidaridad de los públicos afectados o que afectan a la actividad de una organización. Para ello deben agenciar información, ideas, criterios, estados de opinión de esos públicos con el ánimo de que la comunicación que se establezca constituya un verdadero diálogo, capaz de producir una integración auténtica entre la empresa o institución y su entorno social. En el sector turístico por las características de sus productos y servicios, la competitividad del mercado y la diversidad de clientes; las empresas deben ser capaces de comunicarse eficazmente con sus públicos y con su entorno. Aún cuando esta realidad se hace impostergable en la actualidad, persisten en el sector turístico cubano brechas comunicativas y conceptuales que impiden a las Relaciones Públicas desplegar todas sus funciones y alcanzar un verdadero protagonismo; tal es el caso del Hotel Memories Paraíso Azul. Teniendo en cuenta lo anterior esta investigación tiene como objetivo el diseño de una estrategia de RR.PP para dicha instalación a partir de la aplicación del procedimiento para la Gestión integrada de las Relaciones Públicas en hoteles, diseñado por Prieto (2012), lo cual contribuirá a la solución de los problemas existentes en el área y al logro de una comunicación coherente, planificada y sistemática con los diferentes públicos de la organización, tributando a un perfeccionamiento en la gestión de la disciplina en el hotel.

# *Abstract*

---

**ABSTRACT**

Public Relations is a professional discipline within the promotional communication whose essence consists of obtaining sympathy, understanding and solidarity of the public that affect the activity of an organization. If the organization wants to get that purpose it should obtain information, ideas, approaches, states of those publics' opinion with the spirit that the communication constitutes a true dialogue, able to produce an authentic integration between the company or institution and its social environment. In the tourist sector for the characteristics of their products and services, the competitiveness of the market and the diversity of clients; the companies should be able to communicate efficiently with their publics and with their environment. Still when this reality becomes inevitable at the present, there are in the Cuban tourist sector communications and conceptual problems which hamper to the Public Relations to deploy all its functions and to reach a true protagonism; such it is the case of the Hotel Memories Paraíso Azul. Keeping in mind the above-mentioned, this investigation has as objective the design of a strategy of PP.RR for this entity through the application of the procedure for the integrated management of the Public Relations in hotels, designed by Prieto (2012), that which will contribute to the solution of the problems in the area and to the achievement of a coherent, planned and systematic communication with the different publics of the organization, getting an improvement in the administration of the discipline in the hotel.

# *Índice*

---

ÍNDICE	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS EN EL TURISMO</b> .....	6
1.1 Introducción .....	6
1.2 Soporte ineludible en la interacción social: La comunicación y sus principales enfoques.....	7
1.3 Una novedosa disciplina: la Comunicación Institucional.....	9
1.4 Una premisa fundamental para triunfar en el mercado: La comunicación en la actividad turística .....	11
1.4.1 Un horizonte lejano para muchos: La comunicación en la actividad turística hotelera .....	13
1.5 Comunicación y RR.PP .....	14
1.5.1 Un dilema sin resolver: Definiendo las RR.PP.....	15
1.5.2 Dos pilares en los que se asientan las Relaciones Públicas: objetivos y públicos .....	17
1.5.3 Hacerlo bien y hacerlo saber bien: Funciones principales de las RR.PP ....	18
1.5.4 El enfoque de gestión de las RR.PP de forma integrada, un nuevo enfoque en la empresa turística .....	19
1.5.5 ¿Qué es una estrategia de RR.PP? .....	21
1.5.6 Un camino poco andado: Procedimientos y metodologías para el diseño de estrategias para la gestión de las RR.PP .....	22
1.6 Conclusiones del capítulo .....	24
<b>CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN EL HOTEL MEMORIES PARAÍSO AZUL</b> .....	45
2.1 Introducción .....	45
2.2. Procedimiento para el diagnóstico de las RR.PP en entidades hoteleras .....	45
2.3 Aplicación del procedimiento para el diagnóstico de las Relaciones Públicas en el Hotel Memories Paraíso Azul.....	49
Etapa 1. Formación del grupo de diagnóstico .....	50

Etapa 2. Elaboración del cronograma. ....	50
Etapa 3. Caracterización de la entidad y la definición de la estrategia empresarial .....	51
Etapa 4. Realización del diagnóstico.....	52
Etapa 5. Elaboración del informe de diagnóstico .....	54
2.4. Conclusiones del capítulo .....	64
<b>CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DE LAS RR.PP EN EL HOTEL MEMORIES PARAÍSO AZUL .....</b>	<b>46</b>
3.1 Introducción .....	46
3.2 Procedimiento para el diseño de la estrategia para la gestión de las RR.PP en el Hotel Memories Paraíso Azul.....	46
Etapa 1. Conciliación con la dirección de la entidad.....	46
Etapa 2. Preparación de los directivos para la asunción de este modelo de gestión de la actividad .....	47
Etapa 3. Investigación sobre la base del diagnóstico .....	47
Etapa 4. Diseño de la estrategia general de RR.PP .....	47
Etapa 5. Planificación a corto plazo.....	49
Etapa 6. Ejecución de lo planificado.....	49
Etapa 7. Evaluación.....	49
3.3 Aplicación del procedimiento para el diseño de la estrategia para la gestión de las RR.PP en el Hotel Memories Paraíso Azul .....	49
Etapa 1. Conciliación con la dirección de la entidad.....	50
Etapa 2. Preparación de los directivos para la asunción de este modelo de gestión de la actividad .....	50
Etapa 3. Investigación sobre la base del diagnóstico .....	51
Etapa 4. Diseño de la estrategia general de RR.PP .....	51
3.4 Conclusiones del capítulo .....	65
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>676</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>67</b>

---

---

<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	678
<b>ANEXOS</b> .....	72

# *Introducción*

## INTRODUCCIÓN

En los últimos decenios, con la globalización y el aumento del ingreso disponible, el turismo se ha convertido en una de las industrias más grandes y de crecimiento más rápido. El turismo internacional es una importantísima fuente de divisas y por lo tanto aporta una contribución esencial a la balanza de pagos y a la estabilidad macroeconómica.

Dadas sus dimensiones, el sector encierra un potencial considerable de desarrollo económico, diversificación y transformación estructural de las economías.

Según la OMT, el sector turístico está entre los primeros en dar señales de rápida recuperación tras la reciente crisis financiera y económica mundial.

Las llegadas de turistas internacionales han resultado ser sumamente resistentes, aunque sensibles, a la inestabilidad económica. En vista del aumento de los ingresos de los hogares en las economías emergentes, que estimula las actividades de ocio, y el crecimiento del comercio internacional, con la consiguiente expansión de los viajes de negocios, cabe prever que la demanda no decaiga. (Naciones Unidas, 2013).

Las estadísticas recogidas en la edición preliminar del Barómetro OMT del Turismo Mundial difundida con ocasión de la vigésima Asamblea General de la OMT que se celebró en Victoria, África, demuestran que no solo son previsiones sino hechos concretos: reales y medibles, pues en los ocho primeros meses del año, las llegadas de turistas internacionales aumentaron un 5% hasta alcanzar el récord de los 747 millones en todo el mundo, 38 millones más que en el mismo período de 2012. (OMT, 2013)

Todo lo anteriormente expuesto puede aseverarse con las palabras pronunciadas por el secretario general de la OMT, Taleb Rifai en la inauguración del Foro Europeo del Turismo en Vilnius:

“El hecho de que el turismo internacional creciera por encima de las expectativas confirma que viajar forma parte ya de los patrones de consumo de un número creciente de personas, tanto en las economías emergentes como en las avanzadas. Se pone así en relieve la necesidad de situar al turismo en el lugar que merece como uno de los pilares clave del desarrollo socioeconómico, puesto que es uno de los que más aportan al crecimiento económico, las exportaciones y el empleo”.

En Cuba el turismo se ha desarrollado aceleradamente en los últimos años pero según datos recientes presentados por la Oficina Nacional de Estadística (ONE) el

arribo de llegadas de visitantes internacionales en el período enero-noviembre del 2013ha experimentado un ligero descenso de 10 770 visitantes con respecto a igual período del año anterior, lo cual equivale a un 99.6% de acumulado.

Teniendo presente la importancia del sector turístico en la economía del país y con vistas a consolidar su desarrollo, el gobierno cubano contempló las estrategias generales a seguir en los lineamientos de la política económica, en los marcos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Analizando los principales acontecimientos y circunstancias de orden externo e interno se trazó como perspectiva futura según lineamiento 236 “Incrementar la competitividad de Cuba en los mercados a partir de la elevación de la calidad de los servicios, y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad / precio”.

Para lograr tal propósito es necesario tomar en consideración que el punto vital, la razón de ser, es el consumidor o cliente; por tanto, conocer a fondo sus cada vez más sofisticadas y especializadas necesidades, así como encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas; en una época de mercados cambiantes, es un asunto vital de la supervivencia y prosperidad de las organizaciones. Es esa precisamente la base de la mercadotecnia y dentro de esta la comunicación: su servicio al cliente, adecuado a las estrategias en las organizaciones de cualquier tamaño.

En este sentido, se reconoce la comunicación integral estratégica como un elemento fundamental para la coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos de la empresa, que favorece la diferenciación respecto a la competencia y el logro de un lugar en la mente de los públicos objetivos (Pérez, 2001).

Varias son las herramientas de las que se vale la comunicación para relacionarse con sus públicos, y en este sentido cobra especial relevancia las Relaciones Públicas, las cuales se han impuesto en la actualidad con una fuerza tal que ya no es posible prescindir de sus postulados, dada la eficacia que el uso de sus amplias posibilidades representa para cualquier organización. Su esencia puede expresarse como la comunicación más abarcadora y coherente, dirigida a todos sus públicos en aras de satisfacer y alcanzar los objetivos de la organización. Los relacionistas públicos son, a la vez, facilitadores y gestores de la imagen institucional y corporativa, así como mediadores en los procesos de conformación y desarrollo de una opinión pública favorable (Perelló 2008).

La presente investigación se desarrolla en el hotel Memories Paraíso Azul Cayo Santa María la cual es la instalación hotelera más grande de Cuba con un área total

de 29.35 ha. Pertenece al Grupo de turismo Gaviota S.A y opera bajo un Contrato de Administración y Comercialización suscrito con la Cadena Hotelera Blue Diamond. El Hotel se inauguró el 5 de Noviembre del año 2010, con la apertura de la zona de Remedio (Paraíso). El departamento de Relaciones Públicas de dicha instalación a pesar de estar integrado por un personal con un nivel de formación elevado no logra gestionar de manera integrada sus funciones. Lo anterior puede estar influenciado por los siguientes aspectos:

- Aunque existe una estrategia de comunicación en la entidad esta aún no ha sido implementada lo cual conlleva a que las actividades en este sentido sigan desarrollándose de manera aislada y sin ser perfeccionadas.
- Inexistencia de un Manual que rijan la actividad de RRPP en la entidad.
- El personal que labora en RRPP aún cuando posee conocimientos para desarrollar estrategias, políticas y planes de Comunicación, se limita únicamente a realizar sus funciones diarias. No se motivan para crear nuevos proyectos que impulsen el buen desempeño de las RRPP en el hotel.
- El trabajo de las Relaciones Públicas se enfoca únicamente a la atención a clientes VIP, Grupos FAM, en la realización de eventos, en la entrega de cortesías y de la distribución de la papelería promocional.
- Las Relaciones Públicas se realizan fundamentalmente con el turista o visitante, ejercidas por el personal de front line (primera línea), quedando limitado el trabajo hacia el resto de los públicos externos e internos.
- El trabajo con los públicos internos se limita a actividades sindicales, las cuales no tienen nada que ver directamente con las relaciones públicas de la instalación. Se emplean otros medios como murales y boletín informativo pero carecen de credibilidad por su desactualización.
- No se conocen, ni realizan campañas de RRPP.
- No se desarrollan las acciones de RRPP en su totalidad aún cuando existen las condiciones materiales y los recursos humanos necesarios para su implementación.
- Existen ciertas insuficiencias en la sincronización del trabajo que son resultado de la falta de coordinación y comunicación entre las áreas.
- En fin, puede decirse que existe una pobre integración de cada uno de los procesos que conforman las RRPP en el Hotel Memories Paraíso Azul, enfocándose la actividad básicamente hacia la atención a los clientes hospedados en dicha instalación.

Siendo todos estos síntomas los elementos que caracterizan la **situación problemática** de la investigación, se define como **problema de la investigación**: inexistencia de una estrategia que permita gestionar adecuadamente las RR.PP en el Hotel Memories Paraíso Azul.

Para solucionar dicho problema se determina la siguiente **hipótesis de investigación**: si se diseña una estrategia de gestión las RR.PP en el Hotel Memories Paraíso Azul se contribuirá a una gestión más coherente, planificada, organizada y controlada de las RR.PP.

De la hipótesis se derivan las siguientes **variables de investigación**:

- Variable causa – independiente: La aplicación de un procedimiento que permita diseñar una estrategia para gestionar las RR.PP en la entidad objeto de estudio.
- Variable efecto – dependiente: La gestión de las RR.PP de forma planificada, organizada y controlada.

El **objetivo general de la investigación** queda reflejado de la siguiente forma: diseñar una estrategia que permita gestionar las RR.PP en el Hotel Memories Paraíso Azul a partir de la aplicación de un procedimiento científicamente fundamentado, de forma tal que contribuya con el fortalecimiento de la gestión de la comunicación en la entidad.

Del cual se derivan los siguientes **objetivos específicos**:

- Analizar los aspectos teóricos relacionados con la gestión de la comunicación institucional y de las RR.PP en las empresas turísticas.
- Diagnosticar el estado actual de las RR.PP en el Hotel Memories Paraíso Azul.
- Aplicar un procedimiento que permita el diseño de una estrategia para gestionar las RR.PP en el Hotel Memories Paraíso Azul.

En este trabajo se define como **objeto de la investigación**: las RR.PP en el Hotel Memories Paraíso Azul y como **campo de la investigación**: la gestión de las RR.PP en el Hotel Memories Paraíso Azul

Para la confección de esta investigación se utilizarán los siguientes **métodos científicos**:

Del nivel teórico:

- Análisis-síntesis: Permite presentar la esencia del fenómeno objeto de estudio en las condiciones actuales lográndose establecer los referentes teóricos de la investigación con su base y propuesta de solución.
- Inductivo-deductivo: Se utiliza para dar respuesta a las interrogantes planteadas en el proceso de investigación para procesar la información en el cuerpo del trabajo.

- Histórico-lógico: Este método permite enfocar el fenómeno de las RR PP en su carácter histórico y apreciarlo en toda su evolución.

Del nivel empírico:

- Revisión y análisis de documentos: Permite la elaboración del marco teórico que sustenta la investigación.
- Encuestas: Se aplican con el objetivo de conocer las definiciones, percepciones, comportamientos y actitudes con respecto a las RR.PP.
- Entrevistas: Se aplican para conocer las opiniones de directivos y personal cercano al área que se investiga y su desempeño en torno al tema, así como para explorar las principales dificultades relacionadas con las RR.PP y comunicación en la entidad objeto de estudio
- Observación participante: Permite al investigador apreciar y describir la gestión y planificación de RR.PP en sus múltiples manifestaciones y en toda su complejidad.
- Grupos de discusión: Se emplea para alcanzar niveles crecientes de comprensión y profundización en las cuestiones fundamentales referidas al proceso de RR.PP dentro del hotel.

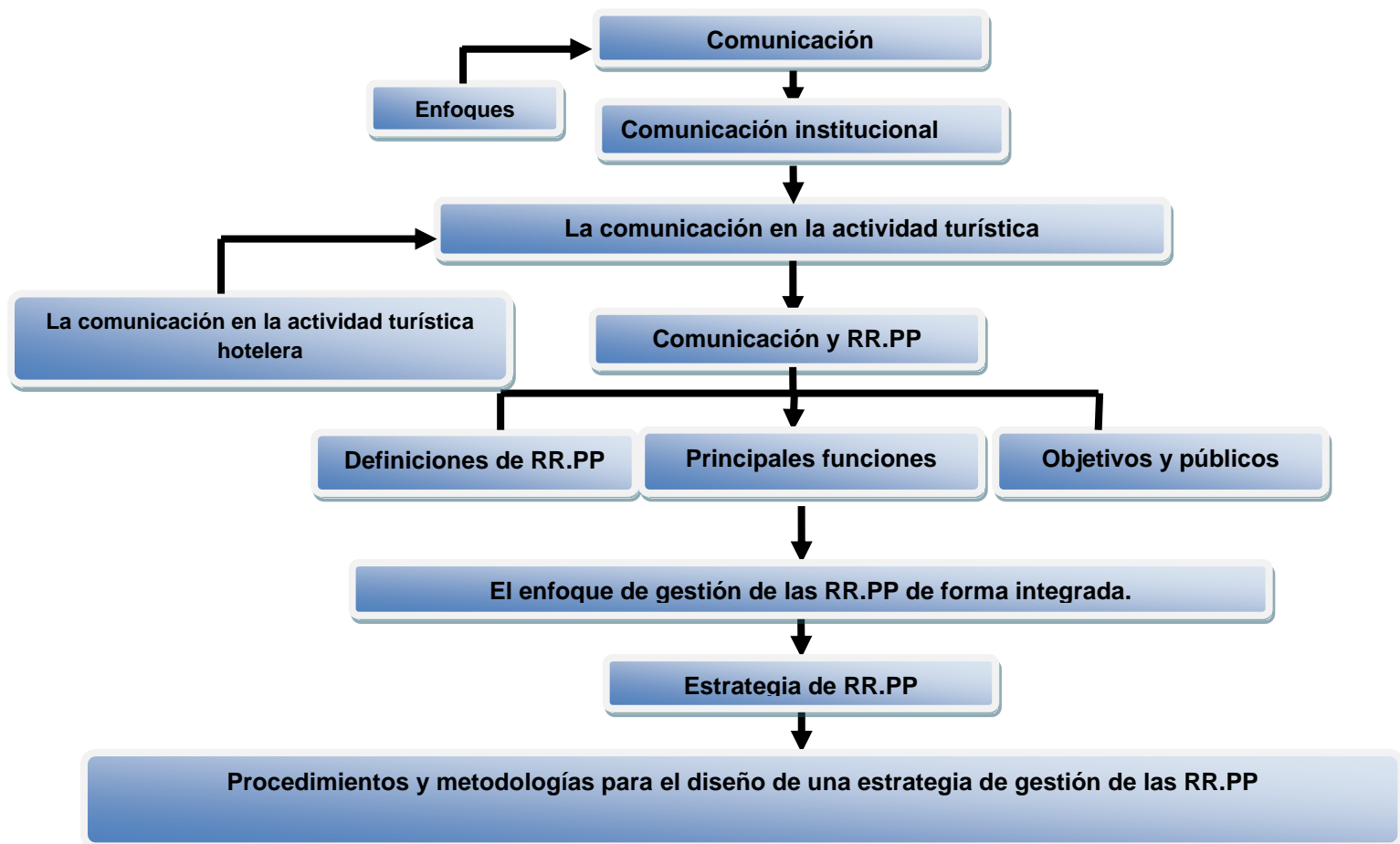
La investigación se desarrollara mediante una estructura lógica que se compone de un **resumen** de la investigación, un **índice** que expone la estructura del trabajo, la **introducción** donde se explica la importancia del tema y la metodología utilizada y tres capítulos donde se desarrolla la investigación. En el **primer capítulo**, se realiza una revisión bibliográfica en torno a la comunicación, las RR.PP en la hotelería, y los procedimientos existentes para desarrollar una estrategia que permita gestionar las RR.PP. En el **segundo capítulo** se aplica el diagnóstico del estado actual de las RR.PP en la entidad objeto de estudio, utilizando técnicas adecuadas y adaptables a las condiciones objetivas y subjetivas de la misma. En el **tercer capítulo** se aplica un procedimiento científicamente fundamentado para el diseño de la estrategia de RR.PP en el Hotel Memories Paraíso Azul. El trabajo cuenta además con un cuerpo de **conclusiones** y **recomendaciones** derivadas de la investigación realizada, la **bibliografía** consultada y los **anexos** correspondientes. Para ordenar las citas y referencias bibliográficas se utiliza el estilo Harvard.

# Capítulo 1

## CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS EN EL TURISMO

### 1.1 Introducción

La revisión bibliográfica es un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio. Ayuda a documentar cómo la investigación agrega valor a la literatura existente (Sampieri et al. 2007, 63). El análisis bibliográfico tratará con profundidad aspectos relacionados con el tema de investigación y vinculará de manera lógica y coherente los conceptos y las proposiciones existentes en estudios anteriores. El objetivo principal es proporcionar a la investigación un sustento teórico sólido y veraz que sirva como base para el posterior desarrollo del Trabajo de Diploma. Será el faro que orientará el rumbo de las etapas subsecuentes del proceso investigativo. Los documentos a consultar tendrán la premisa de ser los más actuales y pertinentes posible. En un primer momento se abordarán aspectos relacionados con la comunicación, incluyendo su papel dentro de las empresas turísticas. Posteriormente se conceptualizarán las Relaciones Públicas, evaluando un nuevo enfoque en este campo: la gestión integrada. Lo anterior queda reflejado en el hilo conductor de la investigación que se muestra a continuación:



---

**Figura 1: Hilo conductor de la Investigación Bibliográfica sobre Comunicación y Relaciones Públicas en el turismo.**

Fuente: Elaborado por la autora

**1.2 Soporte ineludible en la interacción social: La comunicación y sus principales enfoques**

La comunicación ha sido una herramienta fundamental desde los tiempos en que se vivía en comunidad. Los hombres de entonces no solo compartían alimentos, viviendas y aventuras, sino también, y en particular, códigos para intercambiar información, mantener el orden y establecer relaciones. De hecho, no se puede hablar de “hombre” hasta que los homínidos no adquirieron la capacidad de comunicación a través de los lenguajes naturales. (Berrio 2000, citado en Campos 2011).

La comunicación no solo es condición indispensable para la existencia, la vida material, la supervivencia, sino también para la vida espiritual y su enriquecimiento y en este sentido Carlos Marx expresó: El hombre[...] es rico en su esencia en la medida en que es capaz de comunicarse, no solo en su entorno más inmediato, sino a nivel global (Marx y Engels 1845, citado en Trelles 2001)

Para comprender todo tipo de fenómeno es necesario partir de su esencia, analizar el origen del término y su significado. Según la perspectiva de dos investigadoras consagradas en el tema Alonso y Saladrigas (2006) comunicación proviene del latín “communis”, que significa “poner en común” y expresa la esencia de un proceso sociocultural básico que se da en diferentes espacios, en un número diverso de actores sociales que producen y hacen uso de la información de manera privada o pública –sociales, grupales e interpersonales-, y que con el desarrollo industrial se ha tecnologizado, diversificado sus soportes.

Las primeras publicaciones sobre comunicación se remontan a la década de 1930 con estudios realizados por sociólogos, psicólogos, matemáticos y filósofos (Velarde 2006). Desde ese momento hasta la actualidad varias son las definiciones que se han abordado sobre el tema (ver anexo 1), las cuales establecen puntos comunes pero también divergencias; evidenciándose una marcada evolución en los conceptos.

Tomando como referencia lo anterior puede plantearse que en un primer momento el proceso comunicativo era visto con cierta unidireccionalidad, donde el receptor asumía un rol pasivo. Posteriormente y desde otra perspectiva comenzó a asumirse la comunicación como un tipo especial de interacción. Más recientemente, algunos teóricos e investigadores aluden que la comunicación humana es un proceso cuyo

carácter es intrínsecamente negociador y en cuya determinación intervienen simultáneamente factores de diversos tipos. Asumiendo esta postura Alonso y Saladrigas plantean:

“La comunicación es concebida como un proceso de interacción social democrática, basada en el intercambio de signos, por medio del cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, diálogo y participación “(Alonso y Saladrigas 2006, citado en Campos 2011)

Para facilitar el estudio de este complejo universo que es la comunicación se han definido, siguiendo las similitudes y diferencias planteadas por los investigadores en el tema, tres enfoques fundamentales:

1. Transmisión de información: Para este paradigma la comunicación es percibida con cierta linealidad y unidireccionalidad a la hora de ser representada. A pesar de sus limitaciones este enfoque se ha convertido en dominante debido a su simplicidad y aplicabilidad. Se considera que este modelo aporta los componentes esenciales de toda comunicación: la fuente o emisor, el mensaje, el canal y las fuentes de ruido y el receptor o destino (Piedra et al. 2002, 140-143). En esta vertiente destacan autores como Lasswell, Shannon, Schramm y Berlo. Al esquema de Harold Lasswell se le atribuye la significación de ser el primero en hacer referencia a los efectos de la comunicación aunque se aprecia cierta simplicidad y mecanicismo para explicar el proceso. Por su parte Shannon (ver anexo 2) basó su teoría a partir de la comunicación entre máquinas computadoras por lo que sus limitaciones se centran en que no están presentes los individuos con sus contextos sociales y culturales. Analizando las propuestas de Schramm puede decirse que el primer esquema no es más que la simplificación de la teoría anterior aunque postula que para que la comunicación fluya, emisores y receptores deben tener puntos de contacto, es decir, elementos comunes en sus respectivos campos de experiencia. En un segundo momento y evolucionando en su conceptualización ilustra el fenómeno como un proceso continuo en el que emisores y receptores son intérpretes y productores de mensajes. Siguiendo la misma línea de los investigadores anteriores, Berlo trata de integrar los distintos elementos que a su juicio influyen en el proceso comunicativo, incluyendo en su análisis la situación sociocultural, los conocimientos, actitudes y competencias comunicativas de las partes que intervienen.

2. Intercambio de información: En este enfoque se asume el modelo de Manuel Martín Serrano (ver anexo 3) el cual concibe la comunicación como un proceso de interacción donde se intercambia información. El autor se aferra al criterio de que no todo comportamiento humano es comunicativo rechazando las teorías que plantean que es imposible no comunicar. Además expone que existen dos tipos de interacción: la comunicación, que recurre a las expresiones (información), y la coactuación, que apela a las ejecuciones (energía física).

3. «Hacer común», compartir experiencias: Está relacionado con el modelo de la acción participativa el cual es un movimiento desarrollado de manera autóctona en América Latina, aún cuando tiene influencia de intelectuales europeos y se desarrolla durante los años setenta, pero se conserva vigente (con ciertas transformaciones) en la actualidad. La comunicación se ve como un proceso de intercambio, de diálogo equilibrado entre las personas. Esta concepción implica comunicación democrática; comunicación como proceso de reflexión, transformador y liberador; diálogo; comunidad; horizontalidad; doble vía y participación (Piedra et al. 2002, 145). A la vanguardia de dichos estudios se encuentra el profesor e investigador colombiano Jesús Marín Barbero, el cual plantea que la cultura es el lugar propio para la comprensión de las transformaciones de la experiencia social. Es el tejido de relaciones e intercambios simbólicos, desde los que se construyen y reconstruyen permanentemente las ideas sociales (Martín-Barbero, citado en Campos 2011).

A juicio de la investigadora se considera que aunque los tres enfoques revelan elementos importantes a tener presentes para el desenvolvimiento efectivo del proceso comunicativo, es la perspectiva «Hacer común», compartir experiencias, la que ofrece una visión más integral del fenómeno, al concebirlo dentro de un panorama cultural determinado, que sin lugar a dudas, influye decisivamente en la forma de emitir, recibir e interpretar los mensajes y es que las palabras no tienen significados por sí mismas, sino que estos le son asignados por las personas (Berlo 1981) teniendo en cuenta su contexto social.

### **1.3 Una novedosa disciplina: la Comunicación Institucional**

Para comenzar a adentrarse en el entramado mundo de la comunicación Institucional es necesario puntualizar en el significado de institución, pues al igual que el vocablo comunicación existen disímiles puntos de vista al tratar el tema (ver anexo 4). De manera general pudiera decirse que se conciben como la unión de dos o más personas que mantienen determinadas relaciones sociales y que, de forma coordinada, interactúan entre sí con el fin de lograr objetivos y metas de común

establecimiento, para lo cual adoptan determinada estructura (Schein 1970, Fernández 1997, Robbins 1998, citado en Tirado 2010). La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño.

Vinculando los dos conceptos abordados anteriormente pudiera decirse que la comunicación institucional, como disciplina del campo de las ciencias sociales, centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo; fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades (Trillas 2001).

Resulta sumamente complejo llegar a un consenso que abarque los disímiles enfoques y criterios que se tienen sobre el tema en cuestión y es que precisamente es una disciplina novedosa, de reciente creación, que si bien es apoyada por muchos, dentro de los que se incluye la investigadora del presente trabajo, pues también no son pocos sus detractores. Ha sido conceptualizada siguiendo diferentes denominaciones, así por ejemplo en Estados Unidos y Canadá se le identifica como comunicación organizacional; en tanto, en Europa se le denomina comunicación institucional. En América Latina se reconocen ambos términos. Cuba se adscribe al paradigma latinoamericano debido a la similitud del contexto proveniente.

Es preciso señalar, para una mejor comprensión del tema, que algunos autores han segmentado el estudio de la comunicación institucional en dos ámbitos, o sea, que puede dividirse en: comunicación interna, cuando los programas están dirigidos al personal de la organización y en comunicación externa, cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización. A su vez, la comunicación externa comprenderá las relaciones públicas y la publicidad (Fernández 1997). Para ahondar en el tema se puede citar al investigador Horacio Andrade (1997) quien ofrece una visión muy acertada y precisa, compartida por la autora:

*“La **comunicación interna** es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”* (Andrade 1997, citado en Díaz 2010).

Por otra parte refiriéndose a la **comunicación externa** plantea:

*“es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (Andrade 1997, citado en Díaz 2010)*

A modo de síntesis y según criterio de la investigadora, es importante destacar que la comunicación es un soporte fundamental para el fomento de las buenas relaciones humanas, sociales e interpersonales; soporte del cual no pueden prescindir las organizaciones para el cumplimiento efectivo de sus objetivos y el logro de un clima laboral positivo. En un mundo empresarial donde las ventajas comparativas se reemplazan constantemente y donde resulta complejo establecer posiciones de competitividad; el desempeño, motivación y relaciones con los públicos internos y externos pueden marcar significativamente la diferencia y conducir a las organizaciones por el camino de un posicionamiento adecuado en el mercado.

### **1.4 Una premisa fundamental para triunfar en el mercado: La comunicación en la actividad turística**

Es indudable que actualmente en el mundo de los negocios resulta imprescindible crear y llevar a cabo todo un proceso de gestión de la comunicación en las empresas para contar con una base sólida que oriente, en términos comunicativos, el quehacer organizacional (Puerta 2010).

Las empresas orientadas al mercado turístico van reconociendo la necesidad de mejorar la coordinación de dicho proceso con vistas a generar una buena imagen frente a los clientes y crear un clima organizacional distendido donde predomine la acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario sin interacción cooperativa.

Uno de los propósitos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal. En el sector turístico por las características de sus productos y servicios, la competitividad del mercado y la diversidad de clientes; las empresas deben ser

capaces de comunicarse eficazmente con sus públicos y con su entorno. (Cobra 2000; Serra 2002; Milio 2004; Grande 2005).

Por ejemplo la intangibilidad del producto y la incertidumbre que genera ya que se adquiere lejos del lugar de compra hace más difícil su percepción de la manera más adecuada y el cliente seleccionará entre un servicio u otro según la imagen que tenga de los mismos. Sin embargo, presenta la ventaja de la relación directa y personal entre el que presta el servicio y el usuario del mismo, que permite un mejor conocimiento de las necesidades y deseos de este último. En consecuencia, la estrategia de marketing del turismo deberá superar las dificultades que supone la intangibilidad de los mismos y apoyarse en las ventajas de la relación personal y directa. (Arcarons 1995, citado en Puerta 2010; Coutin 2010; Pérez de Morales 2013a)

Las acciones de comunicación turística, según la Organización Mundial del Turismo, se integran en cinco elementos fundamentales:

1. Promoción
2. Publicidad
3. Relaciones Públicas
4. Estudios e Investigaciones del mercado
5. Información al Visitante

En Cuba el Sistema de Comunicación del Destino (SCD) regula toda la actividad de Comunicación del sistema de turismo y se compone de todos aquellos elementos que, de una forma directa o indirecta, tienen que ver con lo que se comunica de él a cualquiera de sus públicos.

En Cuba la publicidad en cualquier medio y soporte no podrá infringir los principios y normas presentes en la Constitución, las leyes de la República, ni negar los principios socialistas o atentar contra la identidad histórica y cultural del pueblo cubano, ni lesionar los intereses económicos del país, al tiempo que respetará el concepto de género y transmitirá los elementos que nos identifican como un destino de paz, salud y seguridad (Sánchez 2013).

A modo conclusivo pudiera afirmarse que para que un objeto, servicio, propiedad, sector, zona o país se convierta en una atracción turística con caracteres de producto para ser mercadeado, es necesario que este potencial producto llene una serie de requisitos mínimos que son necesarios, antes de que este pueda considerarse en condiciones para poder competir con los múltiples productos similares que optan por

el favor de los consumidores. El requisito final antes de su lanzamiento y para su posterior permanencia en el mercado es: la comunicación.

### **1.4.1 Un horizonte lejano para muchos: La comunicación en la actividad turística hotelera**

Cuando se habla de comunicación en la actividad turística hotelera no puede dejar de mencionarse el marketing, pues estos conceptos están estrechamente vinculados y resulta imposible renunciar a sus postulados para lograr una gestión efectiva en las empresas del sector.

Varias son las definiciones que se han abordado sobre el tema, siendo la del autor Kotler (2000), la que se asumirá en la presente investigación pues de modo sintético pero preciso logra abarcar la esencia de dicha filosofía:

*“ es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través del proceso de intercambio, es además, un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros”. (Kotler 2000)*

El término marketing se utiliza, en ocasiones, de forma inadecuada. Así, cuando aparece la palabra marketing, muchas personas lo identifican con conseguir vender más. Aplicado a los destinos turísticos, vender equivaldría a conseguir un mayor número de turistas que visitan el destino. También, se suele confundir el marketing de destinos con la promoción turística, y en particular, con la publicidad y ferias turísticas. Pese a que la venta y la promoción son importantes, son únicamente dos funciones de marketing que necesitan enmarcarse en un concepto más amplio, como es, el marketing mix. El **marketing mix** está compuesto por el marketing operativo y el marketing estratégico. A continuación, se describen las características básicas de ambas dimensiones.

El **marketing estratégico** orienta las actividades de la organización a mantener o aumentar sus ventajas competitivas, a través de la formulación de objetivos y estrategias orientadas al mercado. Las acciones que permiten el desarrollo estratégico son, entre otras, la investigación de mercados, segmentación de mercados y análisis de la competencia actual y potencial. **El marketing operativo** está enfocado al diseño y ejecución del plan de marketing, es decir, centrado en la realización de la estrategia previamente planteada. Su horizonte temporal de actuación se limita al corto y medio plazo, y sus acciones se ven restringidas por el

presupuesto de la organización. El marketing mix es la combinación de los diferentes recursos e instrumentos comerciales de los que dispone la organización para alcanzar sus objetivos. El modelo de marketing mix más extendido es el de las "cuatro pes": producto (product), precio (price), distribución (place) y comunicación (promotion) (Pérez de Morales 2013b).

La comunicación en la actividad turística hotelera implica el desarrollo de los canales de comunicación con los clientes y otros grupos de interés. El diseño de un mix de comunicación eficaz y de bajo coste es difícil dada la diversidad de oferentes turísticos en los destinos y la dispersión de consumidores a lo largo del mundo. (Serra 2003).

La imagen y la identidad corporativa son otros elementos que se relacionan con el marketing, y a su vez con los procesos de comunicación interna y externa en la actividad turística hotelera (Carpio 2013).

La identidad se refiere a un conjunto de atributos y valores que toda empresa, y cualquier sujeto, posee: su personalidad, su razón de ser, su proyecto de existir. Es la conciencia de la propia empresa respecto a lo que es (la realidad de la empresa) y lo que quiere ser en el futuro (la representación del futuro). Por otra parte la imagen corporativa alude al registro público de los atributos o rasgos que la identifican (Perelló 2008).

Luego de un profundo análisis bibliográfico sobre el tema la investigadora considera pertinente destacar, por lo que significa como imperativo competitivo, la necesidad de aplicar una filosofía moderna de marketing en la gestión de la empresa turística que posibilite un profundo conocimiento y comprensión del mercado, lo cual debe redundar en la conformación de una oferta realmente atractiva, competitiva, variada, auténtica, capaz de obtener clientes dispuestos a consumir el producto y mantener fidelidad al mismo. También merece la pena apuntar que toda organización debe tener una finalidad bien definida, donde se hagan latentes las metas y objetivos y debe conseguir que se establezca un fuerte lazo entre las estrategias empresariales y el personal, a fin de fomentar en ellos un sentido de pertenencia. En resumen todo lo que haga una organización debe ser reflejo de su identidad.

### **1.5 Comunicación y RR.PP**

Como se ha referido en análisis anteriores la comunicación promocional y Relaciones Públicas son dos conceptos que van de la mano pues tomando como punto de partida el Marketing Operativo tenemos que dentro de este se contextualiza la

comunicación, siendo a su vez las Relaciones Públicas uno de sus componentes más importantes.

Existen otros criterios como los del investigador Mario Piedras que se niega a limitar el papel de las RR.PP al campo del marketing:

*“En este sentido su objetivo principal sería contribuir al desempeño, principalmente en términos de ventas, de la organización en su relación con los clientes. Esta es una visión muy reduccionista de los verdaderos alcances y objetivos de las Relaciones Públicas. En primer lugar, porque las acciones de Relaciones Públicas que se ven obligadas a realizar las empresas desbordan el ámbito de sus clientes y deben por fuerza llegar a instituciones de muy diversa índole, y que sólo por un esfuerzo retórico pueden ser vistas como clientes. Y en segundo lugar, porque una gran cantidad de organizaciones que no contemplan ni remotamente un enfoque de marketing, no sólo desarrollan sus Relaciones Públicas, sino que además están obligadas a hacerla por razones de estricta supervivencia. Este último argumento es perfectamente válido en Cuba, donde las empresas realmente orientadas al marketing son muy pocas. Como bien han señalado especialistas y teóricos aunque es muy raro que el marketing no recurra a las Relaciones Públicas, es perfectamente posible que estas existan sin aquel”*(Piedra et al. 2002).

### **1.5.1 Un dilema sin resolver: Definiendo las RR.PP**

Uno de los aspectos más polémicos que encierra la disciplina es precisamente el no contar con una definición universal que logre encerrar su amplio campo de acción. Varios son los autores que han tratado de conceptualizarla, planteándose la posible existencia de cuatrocientas definiciones básicas (Sam Black 1994, citado en Piedra et al. 2002; Sociedad de Relaciones Públicas de EE.UU 2012).

Es lógico pensar que tal imprecisión en la definición de las Relaciones Públicas se debe sobre todo a la multiplicidad de enfoques, requerimientos y objetivos que existen en su ejercicio profesional. Esta multiplicidad adquiere su más nítida expresión en la existencia aceptada de tres grandes corrientes de pensamiento o escuelas de la disciplina, dentro de las cuales las definiciones variarán de una a otra y aún dentro de cada una de ellas. Estas escuelas se vinculan, respectivamente, a Estados Unidos, Europa y América Latina (Guemechu 2010)

Estados Unidos, país donde surgen las Relaciones Públicas modernas, es el representante por excelencia de la Escuela Norteamericana de Relaciones Públicas. Las Relaciones Públicas para esta tendencia tienen como objetivo fundamental la defensa de su sistema social, político y económico capitalista, así como el cuidado de

la imagen de sus instituciones. Ello se complementa con un uso muy eficaz del lobby como recurso para la persuasión, y un nexo muy estrecho con el marketing.

La Escuela Europea de Relaciones Públicas asume las Relaciones Públicas como la industria de la persuasión, con una inclinación hacia el establecimiento de relaciones de solidaridad y confianza de una organización hacia sus públicos de interés. Su marcada influencia con el marketing es otro elemento que resulta especialmente significativo para los representantes de esta escuela.

La Escuela Latinoamericana, que en un primer momento respondió a los presupuestos de la norteamericana, a partir de la década del sesenta del siglo xx comenzó a cambiar en función de los valores propios de esta área geográfica sobre la base de un análisis de su contexto histórico concreto.

El destacado profesor Román Pérez Senac, por su sólida, transparente y constante gestión a favor de las Relaciones Públicas, se ha erigido como la figura más descollante de esta prestigiosa y reconocida escuela a nivel mundial.

Las reflexiones de importantes académicos sobre el tema en Latinoamérica apuntan a destacar que la disciplina, por su esencia sicosocial administrativa, está en condiciones muy favorables para propiciar la verdadera integración humana en las organizaciones actuales.

El desarrollo de la disciplina en Cuba, luego del triunfo de la Revolución Cubana, ha estado caracterizado por los siguientes aspectos:

1. Compromiso de las Relaciones Públicas con el proyecto socialista cubano.
2. Jerarquía de la formación, capacitación y superación en la estrategia nacional.
3. Ubicación teórico-conceptual dentro de los presupuestos de la Escuela Latinoamericana.
4. Una práctica de las Relaciones Públicas sustentada en la habilidad de un profesional que continúa siendo objeto de intrusismo, en un contexto de recursos muy limitados.
5. La presencia mayoritariamente femenina en las actividades de Relaciones Públicas.
6. La ubicación del relacionista en funciones operativas muy vinculadas a las estrategias de comercialización en las empresas.
7. El liderazgo del Ministerio del Turismo y el Ministerio de Cultura en la práctica nacional de la disciplina.

Luego de un análisis detallado sobre los conceptos de RR.PP (ver anexo 5), y sobre la base de las corrientes de pensamiento abordadas anteriormente, se asume para esta investigación el planteado por el profesor cubano Mario Piedra:

*“Mediación comunicacional entre la entidad y sus públicos, apoyada en la investigación y para lo que dispone de una gama de acciones que se estructuran en planes y programas, con el objetivo de integrar los intereses de ambos para un mejor servicio a la sociedad.”* (Piedra et al. 2002)

En la cita anterior se logra abarcar los elementos que forman parte de las RR.PP, entiéndase: el factor humano, la investigación (elemento que muchas veces es olvidado), la planeación, control y ejecución de acciones concreta. Además tiene en consideración el ámbito social y lo que puede significar la gestión efectiva de las Relaciones Públicas para el mismo.

### **1.5.2 Dos pilares en los que se asientan las Relaciones Públicas: objetivos y públicos**

De acuerdo con el profesor e investigador cubano Mario Piedra (2002) el objetivo principal o fundamental en el ejercicio de las Relaciones Públicas radica en obtener la simpatía, comprensión o solidaridad de los públicos afectados o que afectan a la actividad de una organización; sin embargo, este propósito no agota el desenvolvimiento de la disciplina en la actualidad.

En ocasiones es necesario establecer objetivos que sean respuestas concretas por parte de determinados públicos. Las Relaciones Públicas son también las encargadas de obtener información, ideas, criterios, estados de opinión de esos públicos con el ánimo de que la comunicación que se establezca constituya un verdadero diálogo, capaz de producir una integración auténtica entre la organización y su entorno social. Es por eso que en el establecimiento de objetivos concretos, las Relaciones Públicas no sólo tienen en cuenta los intereses de su entidad u organización, sino que esos objetivos han de estar íntimamente relacionados con los intereses de los públicos en cuestión.

Una vez tratado el vocablo **públicos** cabe preguntar ¿Qué se entiende por públicos? ¿Qué papel juegan en el campo de las Relaciones Públicas? Los autores consultados (Black 1999, Piedra 2002) coinciden en afirmar que un público puede ser definido como un conjunto de personas u organizaciones que por su vinculación con la entidad o actividad, constituyen un interés para la comunicación.

Habitualmente los públicos se clasifican en externos e internos, según el grado de vinculación que poseen con la organización. Los **públicos internos** están integrados por aquellos grupos de personas que trabajan dentro de la estructura de la organización o están directamente asociados a ella. Por otro lado, se considera **públicos externos** a todos aquellos grupos que están fuera de la estructura de la organización, poseen una relación directa con ella o poseen una considerable influencia en el desarrollo de la misma.

Es necesario apuntar que no es posible definir ni catalogar de manera general quiénes integran los públicos de una organización estos pueden variar atendiendo a diferentes factores.

Para finalizar pudiera decirse que no es posible hablar de una labor profesional de la disciplina si no se consideran siempre y en cada caso, con qué público se comunica y con cuál objetivo.

### **1.5.3 Hacerlo bien y hacerlo saber bien: Funciones principales de las RR.PP**

Puede decirse que básicamente las Relaciones Públicas comparten una función gerencial y a la vez consultiva.

Los relacionistas participan, o deben participar, activamente en mantener informada a la más alta gerencia de la organización de aspectos tales como el clima interno de la entidad, estados de opinión externos e internos, alcances en términos de imagen de decisiones de la gerencia, entre otros (Piedra 2002; Cardoso 2011; Rivero 2000).

Varios autores han aportado sus consideraciones sobre los aspectos que a su juicio engloban el desempeño de la disciplina, entre ellos destaca Sam Black (1994), Magda Rivero (2008) quien declara dos tipos de funciones para las RR.PP: las funciones tradicionales, instrumentales y expresivas y las funciones modernas y Mario Piedras (2002) quien alude a funciones generales.

Para la presente investigación se asumirán las funciones modernas abordadas por Magda Rivero pues constituyen un verdadero engranaje de actitudes sobre las cuales debe basarse el desempeño de las Relaciones Públicas (Ver anexo 6). Resulta meritorio destacar como la investigadora citada anteriormente pone de relieve en todo momento la importancia de conocer no solo la opinión de los públicos externos sino también la de los públicos internos de la organización. Precisamente la motivación de los trabajadores, proveedores y demás puede constituir la diferencia dentro de un mercado turístico que cada vez es más homogéneo dada la gran similitud de las ofertas presentes. Otro aspecto a considerar es el hecho de resaltar el vínculo necesario que debe establecerse entre los relacionistas públicos y la alta gerencia.

Por su parte el Ministerio de Turismo en Cuba ha establecido las funciones que debe cumplir un profesional en el campo de las Relaciones Públicas, recogidas en la Resolución No. 66 del 2009 (Ver anexo 7).

En la actualidad sucede que el ejercicio de las Relaciones Públicas en entidades hoteleras cubanas dista mucho, en su mayoría, de un adecuado enfoque hacia el cliente interno y resulta que si los lineamientos generales que deben regular el desempeño profesional de los especialistas no contemplan este aspecto, difícilmente la práctica tendrá el éxito que se espera. A pesar que existen numerosas investigaciones de autores cubanos que abordan el tema magistralmente y sin descuidar ningún aspecto, todavía persisten deficiencias en este sentido, errores que están afectando la concepción correcta que debe tenerse de las RR.PP en un sector tan importante para la economía como el Turismo. Es inadmisibile que se descuiden estos temas, en una época donde el factor humano juega un papel crucial en el desempeño y competitividad de la actividad empresarial. No se puede continuar miope ante los cambios que se van produciendo en el sector turístico a nivel mundial, es necesario evolucionar y adoptar nuevas concepciones, hay que abandonar viejas posturas como la que asumiera en 1879 William Vanderbilt, uno de los magnates norteamericanos de los ferrocarriles, cuando suprimió el tren rápido Nueva York-Chicago, aunque este era muy apreciado por el público. La única razón por la que lo hizo era que no producía bastante dinero. Al informarle de la importancia de aquella línea para numerosos viajeros, Vanderbilt tuvo una réplica sintomática: "Que se vaya al diablo el público; yo trabajo para mis accionistas" (Muriel y Rota 1980).

### **1.5.4 El enfoque de gestión de las RR.PP de forma integrada, un nuevo enfoque en la empresa turística**

La gestión de manera general, es la actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal (Remetería 2008).

La gestión empresarial es el negocio, operación compleja relativa a todas las funciones relacionadas con la producción, distribución y venta de bienes y servicios para satisfacer las necesidades del comprador y dar beneficios al vendedor.

Para hablar de gestión integrada en una organización es necesario conseguir la sistematización de todos los procesos claves y relevantes que interviene en la empresa.

La gestión integrada es el modelo de gestión que debe presentar una visión globalizada y orientada al público tanto interno como externo según postulados de la Calidad Total y de ser posible según principios basados en modelos de excelencia de la calidad.

En la actualidad, no hay un concepto legitimado y compartido de Gestión de las Relaciones Públicas, lo que, según los expertos, se conforma y entiende a raíz del concepto de Gestión de Comunicación. Es un tema poco abordado y del cual no se tiene suficientes referencias bibliográficas. Magda Rivero retoma el concepto que ofreció la Dra. Hilda Saladrigas en su Tesis de Maestría y lo adaptó a las Relaciones Públicas sustituyendo Gestión de Comunicación por Gestión de Relaciones Públicas:

*“La actividad deliberada, consciente, con objetivos determinados es lo que podría denominarse “Gestión de Comunicación”, en la que partiendo de concepciones claras desde el punto de vista teórico, o al menos, resultado de una rica experiencia, se planifiquen y ejecuten acciones comunicativas integradas en planes y estrategias, se controle sistemáticamente su ejecución y se midan sus resultados”.* (Saladrigas 2002, citado en Ríos 2010)

Por su parte el argentino Fernández Escalante plantea que las Relaciones Públicas, vistas como un proceso de gestión son:

*“Una actividad que se realiza a través de un proceso continuo y científico que tiene por objeto ganar la buena voluntad y la comprensión general mediante la obtención de las informaciones que permitan el conocimiento permanente y exacto de la opinión pública acerca de la organización, el autoanálisis y la corrección rápida de la difusión de cualquier error o rumor inexactos y la planificación y ejecución de una política adecuada y con la colaboración de todo el personal”* (Escalante 1999, citado en Duménigo 2007).

Según criterio de la investigadora Addys Prieto presentado en su tesis en opción del Título Académico de Máster en Gestión Turística puede entenderse la Gestión Integrada de las Relaciones Públicas como:

*“...la obtención de resultados específicos, basados en la verdad, la ética y la responsabilidad social, en todos los públicos de la organización y la opinión pública mediante una gestión de comunicación de doble vía, integrada y sinérgica que legitime los intereses de los gestores con los de la sociedad y muy en particular, con los de la comunidad. O sea, una gestión que*

*promueva la retroalimentación, la participación y la construcción y apropiación de significados compartidos que tributen al desarrollo de la entidad y la sociedad en su conjunto. Que tenga en cuenta el entorno y las condiciones sociales, económicas, culturales y políticas específicas de cada país, fortalezca la cultura e identidad organizacional (enfocadas a la innovación, el cambio, la calidad, la capacitación, los valores compartidos, la prevención y acción anticipadas) y contribuya a la buena reputación y comprensión de la entidad. En resumen es un proceso de gestión de la comunicación de forma equilibrada, coherente y sinérgica, que tiene como centro la mediación comunicacional con todos los tipos de público que ha identificado la instalación, lo que permite la creación de una imagen de simpatía, comprensión o solidaridad en los mismos hacia la organización” (Prieto 2012).*

Teniendo en cuenta los objetivos de esta investigación se asumirá el concepto abordado anteriormente el cual, de ser aplicado, puede constituir una guía muy valiosa en las manos de los relacionistas públicos del sector turístico cubano.

### **1.5.5 ¿Qué es una estrategia de RR.PP?**

A consideración de Muñiz (2001) una estrategia es la selección, definición y aceptación de un curso de acción futuro que permita, a partir de los objetivos previamente establecidos, optimizar el uso de los recursos en el proceso de logro de los mismos

Diversos autores hacen referencia a la definición de estrategia (ver anexo 8). La autora comparte la aportada por Gallego (2002) haciendo referencia al concepto dado por Stephen C. Tweed quien define la estrategia como el proceso para concentrar pensamientos y acciones en aquellos factores únicos que ayudarán a que su organización gane y sostenga ventajas competitivas en el mercado.

Definidos los conceptos de RR.PP, gestión integrada de las RR.PP y estrategia, cabe preguntarse: ¿Qué se entiende por Estrategia de Gestión de RR.PP?

De acuerdo con Xifra (2005), no se puede confundir los términos estrategia y campaña de RR.PP y por ello es necesario puntualizar en lo siguiente:

*“Una **estrategia de RR.PP** es una orientación de intervención o un enfoque de acción para una problemática que hay que resolver o para un proyecto particular por realizar. Una **campaña de RR.PP** es un conjunto de acciones o de proyectos de comunicación para iniciar la estrategia de intervención sobre un público concreto, habitualmente para resolver una problemática”.*(Xifra 2005)

### **1.5.6 Un camino poco andado: Procedimientos y metodologías para el diseño de estrategias para la gestión de las RR.PP**

Luego de una búsqueda e investigación minuciosa sobre procedimientos y metodologías para el diseño de estrategias de gestión de las RR.PP se pudo constatar el poco tratamiento que se le ha dado al tema. A pesar de que ha sido un campo de investigación poco abordado los hallazgos encontrados permitirán establecer comparaciones y análisis a fin de seleccionar la metodología adecuada para el desarrollo del presente trabajo.

Las Relaciones Públicas se han guiado históricamente por un sencillo procedimiento que puede catalogarse como universal. Este procedimiento ha sufrido perfeccionamientos con el tiempo, pero mantiene su validez en su abarcadora simplicidad. Este es el método conocido como RACE siglas en inglés de sus cuatro pasos: Investigar, Accionar, Comunicar y Evaluar y que fuera establecido por Marston, insigne figura de las Relaciones Públicas.

Según esta propuesta, el relacionista debe antes que todo investigar. Una vez conocido a fondo los pormenores de la situación se podrá entonces desarrollar un programa de acciones. Estas permitirán el establecimiento de una comunicación que sirve de vía para transmitir mensajes y finalmente, se concluye con la evaluación de los resultados obtenidos (Piedra et al. 2002).

La principal deficiencia que presenta este método es que no contempla la planificación como parte del proceso; sin embargo, con una planificación sistemática se evita tener que realizar una comunicación improvisada y poco eficiente, se impide que los mensajes destinados a los diferentes públicos de interés se emitan de forma arbitraria, inconexa y en definitiva sin rumbo o con una dirección sólo parcial.

Más contemporáneamente este sencillo método se ha visto perfeccionado por el llamado Modelo de cuatro fases, establecido por Cutlip y Center; muy similar a la fórmula RACE aunque posee características propias y mayor complejidad, toda vez que la retroalimentación posee un papel determinante. Las fases son las siguientes:

- 1) Recopilación de hechos e investigación.
- 2) Establecimiento de políticas y planificación de programas.
- 3) Comunicación.
- 4) Evaluación.

Gruning y Hunt (1984) por su parte dan una serie de pasos sobre la forma en que los directores planifican su conducta y que se encuentran en paralelo con la práctica de las RR.PP. Estos son, construir (pensar la situación y posibles soluciones u

objetivos), definir (de qué manera se llevaría a la práctica las alternativas formuladas), seleccionar (toma de decisiones y solución de alternativas), confirmar (la conducta seleccionada), comportarse (accionar en pro de algún asunto), ejecución del programa y detectar (examen de la retroalimentación para ver si se han cumplido los objetivos) (Noguero 2000, citado en Carpio 2013).

Por su parte el investigador Lorenzo Blanco (2002) asume el proceso de planificación estratégica de las Relaciones Públicas a partir de la concepción de tres etapas sucesivas e interrelacionadas que incluyen las siguientes funciones:

1. Etapa estructural: Investigación preliminar, diagnóstico de la situación, decisión sobre el tipo de plan, fijación de objetivos y selección de públicos.
2. Etapa logística: determinación de acciones y medios, presupuesto y calendario de actividades.
3. Etapa estratégica: puesta en marcha del plan, información, comunicación, evaluación y corrección.

Tanto el Modelo de las cuatro fases como las propuestas de Lorenzo Blanco y Gruning y Hunt carecen de una etapa de control que permita monitorear el desempeño de las acciones propuestas a fin de detectar deficiencias o desviaciones en el momento preciso, procurando a tiempo que estas no afecten los objetivos trazados inicialmente. Tampoco se ha analizado la pertinencia de establecer coordinaciones y mantener una comunicación efectiva con la alta dirección de las organizaciones para garantizar su apoyo y vinculación con los planes y estrategias que se elaboren.

Por otra parte Bonilla (2002) ofrece un modelo en el cual se destacan las fases de diagnóstico y la integración con el entorno y la comunidad. Las fases de que consta el modelo son: contactos con la dirección general, el diagnóstico, la elaboración o revisión de políticas institucionales, fijación del paradigma de percepción, comunicación externa, comunicación comercial y comunicación interna, coparticipación con interlocutores para la solución de problemas comunes y la evaluación. Entre las etapas señaladas por Bonilla merece la pena señalar la de fijación de un paradigma de percepción pues busca establecer la forma exacta en que es percibida la organización por sus públicos, para trabajar sobre terreno firme y con la menor cantidad de pérdidas (Bonilla 2002, citado en Prieto 2012).

Tras estudiar las referencias anteriores puede concluirse que ninguna asume que las acciones a desarrollar deben estar enmarcadas dentro del diseño de una estrategia, que permita no solo corregir las deficiencias del presente sino que sobre la base de la

investigación permita cumplir con aspectos a mediano y largo plazo. Sin embargo existe una propuesta que se adecua perfectamente al objetivo del trabajo la cual fue planteada por Prieto (2012). La misma presenta una estructura coherente, sinérgica que puede marcar la diferencia en la planificación de la disciplina si se valora y aplica por los relacionistas públicos. Dicha estructura es la siguiente:

1. Conciliación con la dirección de la entidad
2. Preparación de los directivos para la asunción de este modelo de gestión de la actividad
3. Investigación sobre la base del diagnóstico
4. Diseño de la estrategia general de RR.PP

Fase 1: Análisis de la situación

Fase 2: Definición del problema o problemas y/o oportunidades

Fase 3: Objetivos estratégicos

Fase 4: Definición de los Públicos

Fase 5: Establecimiento de las Tácticas

Fase 6: Calendario-plazos temporales

Fase 7: Presupuesto

5. Planificación a corto plazo
6. Ejecución de lo planificado
7. Evaluación

Solo apuntar que aunque fue diseñada para ser aplicada en la Empresa Brisas Trinidad del Mar puede ser útil como método de planificación en cualquier otra entidad turística con características similares. La presente investigación se limitará a desarrollar hasta la etapa 4 dado el alcance y objetivo de la misma.

### **1.6 Conclusiones del capítulo**

1. La comunicación institucional es una herramienta muy importante en el mundo empresarial actual pues influye significativamente en las buenas relaciones con los públicos internos y externos, en el fortalecimiento de la identidad y en lograr un clima organizacional positivo.
2. Las Relaciones Públicas, como componente de la comunicación, juegan un papel significativo dentro de una organización pues tomando como punto de partida la investigación y la planificación, desarrollan una serie de acciones coordinadas con el fin de influir en la satisfacción de los diferentes públicos y lograr una opinión pública favorable.

3. De todos los procedimientos y metodologías analizados el de Prieto (2012) constituye el más apropiado para aplicar en la presente investigación pues el mismo se adecua a los objetivos de la misma al concebir las Relaciones Públicas como un proceso de gestión estratégica.

# *Capítulo 2*

---

## **CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN EL HOTEL MEMORIES PARAÍSO AZUL**

### **2.1 Introducción**

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización (Carballeda 2010, citado en Pérez-Rolo 2012).

De ahí que el paso previo obligado en la planificación de las Relaciones Públicas sea la INVESTIGACIÓN, pues no se pueden llevar a la práctica unas buenas Relaciones Públicas sin una profunda investigación.

Teniendo en cuenta lo anterior cabe plantear el objetivo fundamental del presente capítulo, encaminado a caracterizar la Gestión de las Relaciones Públicas en el Hotel Memories Paraíso Azul. Se analizará si el desempeño actual de la disciplina en la instalación se corresponde con los aspectos teóricos abordados en el capítulo precedente, identificándose las principales deficiencias. Para llevar a vías de hecho tales propósitos se emplearán técnicas de investigación como: revisión documental, observación directa, aplicación de entrevistas y cuestionarios.

### **2.2. Procedimiento para el diagnóstico de las RR.PP en entidades hoteleras**

Actualmente existen escasos procedimientos para poder diagnosticar la labor de las Relaciones Públicas en las organizaciones y puntualmente en el sector turístico. Al ser una disciplina integrante de la comunicación encarna un alto grado de subjetividad, pues no es una ciencia exacta y por lo tanto, no es fácil cuantificar sus resultados (Prieto 2012). Existen disonancias en el tema, algunos señalan que la mejor forma de evaluar el desempeño de la disciplina es calibrando los planes de RR.PP puntuales y específicos. Otros como el profesor Ángel Hernández plantea que formalmente se pueden estar cumpliendo las funciones y ser la gestión de las RR PP muy malas en su conjunto. Desde otro enfoque la investigadora Mirta Muñiz reflexiona: "Creo que las Relaciones Públicas hay que evaluarlas dentro del conjunto de disciplinas de la comunicación, es decir, publicidad, promoción, etc., nunca las veo aisladas. Hay que evaluarlas por los resultados de la empresa en su conjunto" (Muñiz, citado en Prieto 2012). Refiriéndose a esta visión la investigadora Addys Prieto señala: "...se considera oportuno ir de lo particular a lo general, porque puede

sucedan que los resultados de la empresa sean muy satisfactorios, pero no a consecuencia de la labor de la actividad” (Prieto, 2012).

Luego de contextualizado el escenario sobre el cual se estará actuando, se pasa a la presentación y análisis de los principales procedimientos o guías para el diagnóstico de las RRPP.

La primera referencia fue planteada por Sam Black (1993) en su libro *El ABC de las Relaciones Públicas*. El autor propone una checklist que puede servir a las organizaciones, que no tienen experiencia en el tema, a valorar cómo se desenvuelve su gestión en este campo. Es una guía de diez preguntas muy simple pero que contempla aspectos medulares a tener en cuenta en todo diagnóstico como la vinculación del departamento con la alta dirección, la existencia de un presupuesto que cubra las acciones, planes y campañas que se propongan desarrollar, así como la responsabilidad social de la disciplina (Ver anexo 9).

El segundo procedimiento a valorar es el aplicado por Leonardo Miranda Trocones en su Trabajo de Diploma en opción al título académico de Licenciado en Comunicación Social, el mismo se desglosa en 11 categorías de análisis las cuales a su vez se medirán desde el punto de vista práctico por una serie de indicadores estipulados en el Manual de Procedimientos de Relaciones Públicas del Grupo Cubanacán (Ver anexo 10).

El tercer procedimiento a considerar es el planteado por los autores Gorgas y Piedra (2005) quienes esbozan un modelo de evaluación de las RR.PP adaptado a nuestro contexto de actuación, el cual contempla según la perspectiva declarada un enfoque holístico y sistémico de las RR.PP que tiene lugar en una empresa (ver anexo 11).

Los autores hacen alusión a seis puntos esenciales que luego abren en dependencia de las funciones de las RR.PP:

- Si se investiga o no.
- Si se planifica o no.
- Si existe un trabajo dirigido al público interno o no.
- Si poseen presupuesto o no.
- Si existen mecanismos de retroalimentación o no.
- Qué lugar ocupan las RR.PP en el organigrama de la entidad.

Apoyada en el procedimiento anterior, la investigadora Addys Prieto (2012) propone su propia metodología para el diagnóstico de las Relaciones Públicas en la Empresa Brisas Trinidad del Mar. Haciendo un análisis exhaustivo de las propuestas presentadas se asume que el último procedimiento aporta elementos nuevos,

derivados de su concepción, que no han sido tratados con anterioridad y que conducirían a la investigación hacia el logro de los objetivos trazados inicialmente. La misma, a diferencia de las anteriores, se compone por etapas que proporcionan a la investigación un orden lógico, coherente y organizado. Como elemento distintivo destaca la necesidad de valorar primeramente la instalación y su estrategia empresarial que tiene que ser la antesala de cualquier intento de gestión en las RR.PP. Esta visión posibilita al investigador estrechar vínculos y acercarse a su objeto de estudio, contemplándolo desde una perspectiva que va de lo general a lo particular. A su vez la etapa cuatro (realización del diagnóstico) se desglosa en aspectos muy bien estructurados que se basan en una serie de preguntas que permiten al investigador guiar su análisis, posibilitándole llegar a una mejor comprensión para determinar si se realiza o no la gestión de las Relaciones Públicas. Con esto queda esbozado no solo lo que se debe evaluar sino el cómo llegar a ello para no divagar en los resultados. A continuación se muestra la estructura que sigue el procedimiento, el cual será tomado para diagnosticar el estado actual de las Relaciones Públicas en el Hotel Memories Paraíso Azul, objeto de la presente investigación:

**Etapa I. Conformación del equipo que llevará a cabo el diagnóstico:** Para el desarrollo del diagnóstico es importante crear un equipo de personas que se dedique a esta actividad, que estará integrado por el relacionista público y funcionarios de la dirección conocedores de la temática.

**Etapa II. Elaboración del cronograma:** En esta etapa se define el cronograma para el desarrollo del diagnóstico, donde se refleja la fecha en que se realizará cada etapa, de modo que permita la coordinación necesaria de los implicados en el mismo.

**Etapa III. Caracterización de la entidad y definición de la estrategia empresarial:** Esta etapa permite la claridad y ubicación del equipo de diagnóstico en la entidad objeto de estudio, así como los elementos esenciales de la estrategia empresarial que tiene que ser la antesala de cualquier intento de gestión en las RR.PP.

**Etapa IV. Realización del diagnóstico:** Es importante tener presente un enfoque sistémico a la hora de analizar el comportamiento de los indicadores definidos.

**1. Conocimiento de los públicos:** ¿Conoce detalladamente usted todos los públicos de la organización a los que dirigirá sus esfuerzos las RR.PP? ¿Cómo mantiene un flujo comunicativo hacia, o desde ellos?, ¿O sólo hacia ellos?

**2. Relación con la alta dirección:** ¿Está la alta dirección de la institución consciente de la importancia de las RR.PP para el buen desempeño de la misma? ¿Qué función

desempeña el relacionista público con la dirección y qué lugar ocupa en el organigrama de la institución? ¿Asesorar e informar a la dirección sobre los estados de opinión, clima interno, decisiones estratégicas, etc. es una función de las RR.PP en su entidad?

**3. Presupuesto de RR.PP:** ¿Tienen las RR.PP de su entidad un presupuesto razonable asignado? ¿Tiene el relacionista poder de decisión sobre este presupuesto, o tienen que esperar que los superiores aprueben los gastos que él como un profesional considera necesarios?

**4. Trabajo con el público interno:** ¿Se preocupan las RR.PP de su entidad por mantener un fuerte sentimiento de pertenencia del público interno? ¿Se mantiene informados a los trabajadores de cómo marcha el desarrollo de la empresa y los éxitos o fracasos de la misma? ¿Qué tipo de acciones se llevan a cabo con el público interno aparte de las convencionales? ¿Se realizan o han realizado estudios de satisfacción laboral y clima interno? ¿Son incentivados los trabajadores para la participación creativa en la solución de problemas o nuevas propuestas de desarrollo? ¿Qué canales de comunicación existen con el público interno? ¿Son efectivos? ¿Se buscan medios creativos que atraigan la atención de todos?

**5. Responsabilidad social:** ¿Qué hace su organización para hacer coincidir sus intereses con el interés social? ¿Cómo lo manifiesta? ¿Hay algún programa o plan de RR.PP para el trabajo con la comunidad? En caso afirmativo, ¿cómo se implementan, por qué canales de comunicación, con qué nivel de prioridad?

**6. La investigación como punto de partida:** ¿Es la investigación sistemática uno de los puntos claves del trabajo de las RR.PP? De ser afirmativa la pregunta anterior, ¿los resultados de la investigación son tomados en cuenta para la planificación de los programas de RR.PP? De ser negativa, ¿cuál es la base para la elaboración de planes, si es que los hay: órdenes superiores o situaciones concretas?

**7. Sobre imagen e identidad corporativa:** En su entidad, ¿es una función de las RR.PP preocuparse por el cuidado y mantenimiento de la identidad e imagen corporativas y preparar todos los materiales que se requiere para esta función?

**8. Trabajo con la opinión pública:** ¿Se toma en cuenta el trabajo con la opinión pública en su organización? ¿Y a los líderes de opinión? ¿Tienen establecidos programas o planes de RR.PP con ellos?

**9. Relaciones con los medios:** ¿Mantiene su organización una relación sistemática y planificada con los medios, o solo cuando es necesario recurrir a ellos? ¿Qué tipo de política mantiene su empresa con los mismos: de total transparencia, o de silencio

absoluto? ¿Se informa periódicamente a la alta dirección de las tendencias informativas de la prensa? ¿Se realiza con frecuencia un monitoreo de prensa para analizar los enfoques que los periodistas publican sobre nuestra organización? ¿Tiene el relacionista público información corporativa preparada siempre para entregar a la prensa, como fotografías, catálogos, etc.? ¿Posee el relacionista público algún método o instrumento de medición de los resultados de las comunicaciones en los medios de prensa?

**10. Manejo en momentos de crisis:** ¿Posee su entidad un Manual de Crisis? En caso negativo ¿Al menos están incluidas las situaciones de crisis o contingencias en su plan anual de RR.PP? ¿En el plan hay alguna cobertura a situaciones "absolutamente imprevistas"?

**11. Sobre el protocolo:** ¿En su organización se realizan actividades de protocolo como cenas, atención a personalidades, etc.?

**12. Lugar de las RR.PP:** ¿Las RR.PP en su empresa, trabajan de conjunto con los departamentos de marketing y publicidad y otras disciplinas afines?

**13. Relaciones con las organizaciones políticas y de masas:** ¿Qué papel juegan las RR.PP en la relación de la institución con las organizaciones políticas y de masas? ¿O estas relaciones sólo se establecen a partir de los representantes de ellos en los centros?

**14. Comunicación externa:** ¿Se preocupan los relacionistas públicos de su empresa de hacer un análisis de la competencia en cuanto a los temas relacionados con la comunicación? ¿Los relacionistas públicos en su entidad reciben, tramitan y dan respuestas a las quejas recibidas sin importar de qué público provengan o estas son atendidas por otro departamento? ¿Mantienen los relacionistas públicos informados a los públicos externos, entiéndase clientes, proveedores, distribuidores, etc., de cómo marcha el desarrollo de la empresa y los éxitos o fracasos de la misma y se retroalimenta además, mediante la investigación de la satisfacción y opinión que tienen los mismos de su organización?

**Etapa V. Elaboración del informe de diagnóstico:** En esta etapa se integran los resultados del diagnóstico realizándose una valoración de la gestión de esta actividad en la empresa.

### **2.3 Aplicación del procedimiento para el diagnóstico de las Relaciones Públicas en el Hotel Memories Paraíso Azul**

El procedimiento de diagnóstico que se pretende aplicar, fue presentado al consejo de dirección de la entidad y a los especialistas de RR.PP quienes consideran

pertinente su aplicación, debido a la necesidad de mejorar la gestión de esta actividad en la instalación. Como se comentó anteriormente el procedimiento abarca aspectos esenciales como la indispensable caracterización de la empresa y su planificación estratégica, el conocimiento de los públicos, la relación con la alta dirección, la responsabilidad social, la investigación, entre otros indicadores de RR.PP que abarcan su campo de acción. Una vez abordados los aspectos fundamentales concernientes al procedimiento y obtenido la aprobación de quienes serán parte importante del proceso se pasa a su aplicación.

### **Etapas 1. Formación del grupo de diagnóstico**

El grupo diagnóstico quedó conformado por las Licenciadas Yeidy Montesino Pérez, jefa del Departamento Blue Diamond y Dunia López Guevara, jefa de Relaciones Públicas del Hotel Memories Paraíso Azul, el Msc. Luis Miguel Campos Cardoso profesor de la asignatura de RR.PP de la carrera de Licenciatura en Turismo y la autora del presente trabajo, estudiante de quinto año de la mencionada carrera que se encuentra realizando su Trabajo de Diploma en la entidad.

Durante el proceso de desarrollo del diagnóstico se realizó un arduo trabajo grupal que incluyó prolongados debates sobre aspectos concernientes al procedimiento a emplear; en este sentido se analizaron cada una de las etapas antes de su aplicación y posteriormente se evaluaron los resultados obtenidos de los métodos empleados, dígame: revisión documental, observación directa, aplicación de entrevistas y cuestionarios.

### **Etapas 2. Elaboración del cronograma.**

El cronograma quedó conformado de la siguiente forma:

Tabla 5. Cronograma de diagnóstico de las RR.PP del Hotel Memories Paraíso Azul

No.	Actividades	Fecha de ejecución					Cumplimiento
		MARZO (SEMANAS)		ABRIL (SEMANAS)			
		17/23	24/30	1/6	7/13	14/20	
1	Formación del Grupo Diagnóstico. Caracterización de la entidad. Revisión de la estrategia empresarial.	x					Si
2	Aplicación de los métodos y técnicas de recopilación de información: revisión y análisis de documentos, aplicación de encuestas y		x	x			Si

	entrevistas a trabajadores y directivos, observación participante. Realización del diagnóstico.						
<b>3</b>	Análisis de los resultados obtenidos. Procesamiento de la información.				<b>x</b>		Si
<b>4</b>	Elaboración del informe diagnóstico.					<b>X</b>	Si

Fuente: Elaborado por la autora

### **Etapas 3. Caracterización de la entidad y definición de la estrategia empresarial**

El hotel “Memories Paraíso Azul Cayo Santa María” tiene una categoría cinco estrellas, siendo la instalación hotelera más grande de Cuba con un área total de 29.35 ha<sup>2</sup>. Se integra perfectamente a la flora y fauna de Cayo Santa María, uno de los cayos pertenecientes al archipiélago Jardines del Rey, en la costa norte de la provincia de Villa Clara. El hotel se encuentra en la primera línea de playa, su vegetación se caracteriza por la presencia de especies como la manigua costera, los uverales y el bosque siempre verde micrófilo bajo, existe además una fauna muy variada en la zona, razones por la que ha sido declarada Reserva de la Biosfera. La Entidad pertenece al Grupo de turismo Gaviota S.A y opera bajo un Contrato de Administración y Comercialización suscrito con la Cadena Hotelera Blue Diamond. El hotel se inauguró el 5 de Noviembre del año 2010, con la apertura de la zona de Remedios.

En materia de planificación estratégica el hotel no ha desarrollado ningún plan que le permita trazar coherentemente el camino a seguir para un período de tiempo. Principalmente sus esfuerzos estratégicos van dirigidos a proyectar el presupuesto para el año, de acuerdo a los arribos de clientes estimados, y a definir algunos objetivos por áreas pero no se programa la vía, estrategias o tácticas para alcanzarlos. Tales objetivos se muestran a continuación:

#### **SISTEMA DE DIRECCION.**

Lograr un sistema de dirección que garantice el perfeccionamiento constante de la compañía.

#### **MERCADOTECNIA.**

Desarrollar y comercializar productos de calidad y reconocido prestigio internacional, que permitan cumplir los objetivos económicos de la compañía.

#### **ECONOMIA Y FINANZAS.**

Lograr que la actividad económico–financiera sea el elemento regulador y de control que garantice la eficiencia económica.

#### RECURSOS HUMANOS.

Garantizar los Recursos Humanos que requiere el plan de desarrollo de la compañía y lograr que en su inserción se logren colectivos de alta profesionalidad, cohesionados, satisfechos, estimulados y estables, comprometidos con la misión y orgullosos de pertenecer a la compañía.

#### ASEGURAMIENTO.

Lograr una alta satisfacción en cantidad y calidad de las necesidades de aseguramientos del turismo.

Por otra parte no se han definido adecuadamente ni la Misión, ni la Visión de la instalación, por lo que en la actualidad se rigen por lo establecido para el Grupo Gaviota, que estipula lo siguiente:

#### MISIÓN

Gaviota es una sociedad mercantil cubana en expansión, cuya misión es prestar servicios turísticos competitivos, potenciando el disfrute de los valores de la naturaleza, la cultura y la sociedad cubana, que satisfaga las expectativas de sus clientes con elevada eficiencia.

#### VISIÓN

Gaviota, S.A. es una organización económica superior integrada por compañías turísticas y su base hotelera en administración extranjera, posicionadas en el mercado con una alta competitividad y reconocido prestigio internacional, avalado por su excelencia y la integralidad de sus trabajadores.

#### **Etapas 4. Realización del diagnóstico**

Para la realización del diagnóstico se emplearon las siguientes técnicas:

- Análisis y revisión de documentos: pretende analizar y valorar el papel que juega las RR.PP en el logro de los objetivos organizacionales. Se realizó un análisis exhaustivo de documentos que dan fe de cómo se ha ido desempeñando y cómo se pretende encauzar el trabajo de manera general, entre ellos se encuentran: Manual de Identidad Visual, Estrategia de Comunicación para el período 2013-2015, Plan de presupuesto para el año 2014, Manual de Bienvenida, actas del consejo de dirección y consejo, actas de reuniones del sindicato, PCC y UJC, entre otros.
- Encuestas: las encuestas aplicadas(Ver anexos 12, 13, 14, 15, 16 y 17)contienen preguntas cerradas, abiertas y mixtas. Las variables de interés recogidas por

sectores fueron: variables relacionadas con definiciones, percepciones, comportamientos, actitudes, acciones de RR.PP, frecuencia de las comunicaciones, canales más utilizados, mensajes más frecuentes y calidad de la relación de comunicación.

- Entrevistas estructuradas y no estructuradas: serán utilizadas para recabar información en forma verbal, a través de preguntas propuestas por la investigadora. Estarán dirigidas a diagnosticar y valorar el desempeño de las RR.PP en la instalación, así como comprobar el grado de comprometimiento e importancia que se le concede a la actividad. Las entrevistas estructuradas se aplicarán a los relacionistas públicos (Ver anexo 18) y a proveedores, representantes de Agencias de Viajes y prestatarios de servicios que tienen una relación estrecha con el hotel (Ver anexo 19). Es una técnica muy productiva al ser un intercambio de información que se efectúa cara a cara.
- Observación participante: con la observación se pretende conocer el desempeño de los relacionistas públicos en sus puestos de trabajos, obteniéndose informaciones que pueden no ser fidedignas a través de otros métodos. Permitirá además determinar qué se está haciendo, cómo se está haciendo, quién lo hace, cuándo se lleva a cabo, cuánto tiempo toma, dónde se hace y por qué se hace. Se obtendrá una visión global del proceso de Relaciones Públicas en la entidad.
- Grupos de discusión: se emplean para alcanzar niveles crecientes de comprensión y profundización en las cuestiones fundamentales referidas al proceso de RR.PP dentro de la empresa y al procedimiento de diagnóstico seleccionado.

El total de trabajadores del hotel, según datos registrados en la dirección de Recursos Humanos en marzo del 2014, es de 1016. Esta población universo, se dividió en 16 grupos: Dirección General, Área Comercial, Área de Calidad y Atención al cliente, Club Diamond, Recepción, Área de seguridad y protección, Departamento de RR.HH, Área de Alimentos y Bebidas, Economía, Área de Animación, Área de Almacén, Departamento de compras, Departamento de piso, Cocina, Servicios técnicos y Jardinería (Ver anexo 20); y utilizando un muestreo no probabilístico intencional, se encuestaron los cuatro primeros grupos, al ser los que tienen mayor incidencia en la comunicación, es decir, 29 personas.

Para el caso de los turistas extranjeros, el método de muestreo seleccionado fue el probabilístico estratificado proporcional. Se dividió la población por rango de edad:

15-25, 26-40, 41-60 más de 60 y se tomó de cada grupo una muestra proporcional al tamaño del mismo.

Los clientes nacionales fueron tomados en su totalidad pues en el momento de materializar la encuesta solo se hospedaban en el hotel tres.

La interpretación de los datos se realizó fundamentalmente desde una perspectiva cualitativa sin embargo no se excluye el análisis cuantitativo.

Las encuestas aplicadas fueron tomadas de investigaciones anteriores que perseguían objetivos similares a los de la presente, específicamente García (2012).

En el caso de las encuestas a clientes extranjeros la investigadora consideró pertinente añadir en el ítem tres, que mide la percepción respecto a la calidad de los servicios recibidos, al departamento de Relaciones Públicas; pues es objetivo del estudio analizar cómo los turistas extranjeros evalúan el desempeño de esta área como consecuencia de la atención que reciben durante su estancia. Señalar además que tomando como base la encuesta de García (2012) la cual originalmente está en idioma español, se elaboraron otras dos pero en idioma inglés y francés, considerando la nacionalidad de los clientes.

## **Etapa V. Elaboración del informe de diagnóstico**

Informe diagnóstico sobre la situación de las RR.PP en el Hotel Memories Paraíso Azul.

### **1. Conocimiento de los públicos**

El primer aspecto a señalar en este punto es lo referido a la existencia en la entidad de una Estrategia de Comunicación, muy bien concebida, que recoge cuáles son los públicos claves y secundarios y el perfil de cada uno de ellos. Haciendo un estudio del referido documento se pudo determinar que una vez identificados los públicos se fijaron los estilos comunicativos a emplear (teniendo en cuenta las características intrínsecas de cada destinatario) y posteriormente se trazó un Plan de medios y acciones de comunicación. Todo este trabajo constituye un valioso instrumento para encausar la comunicación en el hotel; sin embargo, lamentablemente no ha sido puesto en práctica y gran parte de los relacionistas públicos ignoran su existencia.

El 88,9% de los directivos y relacionistas públicos entrevistados consideran exclusivamente como público externo a los clientes hospedados en la instalación y como público interno al resto de los trabajadores.

### **2. Relación con la alta dirección**

Como resultado de la observación participante se pudo inferir que la alta dirección de la institución mantiene buenas relaciones con la Jefa de Relaciones Públicas y su

equipo de trabajo. El departamento lo integra un jefe de Relaciones Públicas y 12 técnicos A en esta especialidad para el Turismo además de tres especialistas C en gestión de la calidad, todos subordinados directamente a la Dirección General. La revisión de las actas de los consejos de dirección demostró que diariamente la Jefa de RRPP participa en ellos e informa sobre aspectos relacionados con quejas e insatisfacciones de clientes del día anterior. Cuando se presentan dificultades que van más allá de la capacidad de respuesta de relacionistas públicos estos tienen la autonomía para recurrir a sus superiores quienes una vez informados acuden en la mayor brevedad posible. La dirección del hotel limita exclusivamente la labor de las Relaciones Públicas al cliente que se encuentra hospedado en la instalación y desconoce el papel que puede jugar la disciplina para el logro de un ambiente laboral orientado hacia la solidaridad, compañerismo y búsqueda de intereses afines con la organización. Según resultados de las encuestas aplicadas la totalidad de los directivos reconocen la importancia de las Relaciones Públicas como apoyo a los logros alcanzados pero se evidencian ciertas limitaciones en relación a las definiciones por ellos abordadas. Este puede ser un obstáculo para procurar que las Relaciones Públicas se desplieguen hacia todas sus aristas. El 100% plantea que las RR.PP se realizan de manera planificada, manifestando el 95% de ellos que dicha planificación se basa en la manera de organizar el trabajo diario. También el 66,7% refiere que la labor de las RR.PP en la instalación es aceptable, mientras que el 83,3 % la consideran como un elemento estratégico.

### **3. Presupuesto de RR.PP**

El Hotel Memories Paraíso Azul cuenta con un presupuesto para invertir en acciones de Relaciones Públicas. El mismo es fijado por la máxima dirección de la entidad y el departamento de Economía, el 75% de los relacionistas públicos entrevistados declararon que la jefa de RR.PP no interviene en estas negociaciones y en caso de sobregirarse en lo acordado debe responder directamente a los directivos del Grupo Gaviota. El estudio de los planes de presupuesto para el año 2014 y las entrevistas realizadas al área económica permitieron discernir cómo se lleva a cabo el proceso. Se realiza un estimado para cada mes teniendo en cuenta las llegadas previstas de clientes. El presupuesto es asignado mayormente para cubrir las atenciones a los clientes hospedados, en este sentido se asumen las cortesías que se entregan a clientes VIP, bodas, cumpleaños, clientes especiales y también cubre los costos de no calidad.

### **4. Trabajo con el público interno**

En el hotel predomina la comunicación formal en la búsqueda y transmisión de información, coincidiendo tanto trabajadores como directivos en que las reuniones son el principal medio. Es preciso señalar la necesidad de perfeccionar la efectividad en los mensajes formales para evitar falsas expectativas entre los trabajadores. La comunicación descendente tiene carácter informativo y está orientada en gran medida a transmitir orientaciones de trabajo. La comunicación ascendente no fluye adecuadamente pues el 66,7% de los trabajadores entrevistados plantean que en ocasiones ven frenadas sus propuestas y consideran erróneo plantear sus inquietudes, solamente un 8,3% asegura mantener una comunicación distendida con los niveles superiores en la dirección del hotel. Aunque los directivos abogan por una dirección participativa es necesario valorar los mecanismos por ellos empleados para lograr este propósito, que hasta el momento no está teniendo los resultados esperados. El 100% de los trabajadores encuestados refieren que sus superiores son los que toman las decisiones sobre lo que debe realizarse sin antes consultar con ellos.

Una vez analizadas las funciones establecidas para el Jefe y especialistas de Relaciones Públicas en la entidad, recogidas en el Departamento de RR.HH, se pudo constatar la inexistencia de enunciados referidos a la atención al público interno. Es evidente que si los documentos que dan fe de cómo debe desempeñarse un relacionista público en su cargo no contempla tales funciones, difícilmente en la práctica podrán cumplirse cabalmente. Dicho todo lo anterior se confirma la ausencia de acciones hacia el público interno desarrolladas por el Departamento que se analiza. Los relacionistas públicos se mantienen ajenos al hecho de fomentar en los trabajadores un sentido de pertenencia hacia la organización, de hacer que estos se sientan partes de un gran colectivo y que se motiven a compartir nuevas ideas que puedan impulsar el logro de los objetivos empresariales y elevar la calidad en los servicios prestados. En este sentido es necesario apuntar que el 100% de los relacionistas públicos encuestados ven las RR.PP como atención al cliente hospedado en la instalación e ignoran el verdadero significado de la disciplina para una empresa.

El 91,7% de los relacionistas entrevistados coinciden en que los logros y desaciertos del departamento son valorados y discutidos entre los miembros del mismo y entre estos y el consejo de dirección pero nunca con el resto de los trabajadores de la organización, mientras que un 8,3% refleja que son compartidos pero de manera informal.

Las principales acciones que se desarrollan hacia el público interno están centradas en la realización de escasos matutinos y festividades por días especiales como: el día de las madres, padres o el catorce de febrero. Estas acciones son organizadas fundamentalmente por el sindicato y organizaciones políticas como UJC y PCC, con la cooperación de directivos y del departamento de Animación. Los relacionistas públicos se mantienen inertes a estos acontecimientos. Señalar además como resultado de la participación de la investigadora en estos eventos la apatía y escasa vinculación de los trabajadores.

El 100% de los trabajadores encuestados coincidieron en que las reuniones, teléfono y correo electrónico son los principales canales de comunicación, mientras que un 15% consideró al chat y solo un 2% tuvo en cuenta los matutinos. Los encuentros informales son usuales en todos los niveles. Los intercambios personales son predominantes, ya que según las características del servicio se requiere en muchas ocasiones de una respuesta directa e inmediata entre jefes y subordinados. También se cuenta con un mural informativo pero por su desactualización carece de credibilidad. Por su parte el Departamento Comercial elabora eventualmente un boletín informativo el cual es compartido únicamente con los jefes de departamento. La retroalimentación interna se dirige, sólo, hacia el control de las tareas asignadas y hacia la búsqueda de información referente al funcionamiento de las áreas, problemas existentes e insatisfacciones, debiéndose perfeccionar estas acciones en términos comunicativos para mejorar la prestación del servicio y la atención al cliente. La observación de los principales procesos que tiene lugar en el hotel permitió determinar que la efectividad de los canales de comunicación es cuestionable pues existen ciertas insuficiencias en la sincronización del trabajo que son resultado de la falta de coordinación entre áreas.

También es importante señalar que los relacionistas públicos no han realizado sondeos de opinión, ni aplicado encuestas con vistas a determinar la satisfacción laboral que experimentan los trabajadores de la entidad. En sentido general, es necesario atender aspectos como el contenido y cantidad de trabajo, condiciones laborales, salario, estimulación, entre otros, que han sido reconocidos como factores de insatisfacción en las entrevistas y que en determinados momentos pueden afectar la disposición para realizar adecuadamente el trabajo.

A modo conclusivo pudiera decirse que el trabajo de las Relaciones Públicas hacia el público interno es verdaderamente inexistente, se carece de un conocimiento

acertado sobre las dimensiones de las disciplinas y los logros que esta puede alcanzar en materia de lograr un clima laboral favorable.

### **5. Responsabilidad social**

En la entidad el trabajo con la comunidad es atendido por el sindicato y responde a las políticas trazadas por el Grupo Gaviota. El departamento de Relaciones Públicas no cuenta con ningún plan para desarrollar acciones con vistas a acercar el interés de la empresa a las localidades más cercanas. A pesar de esto, en algunas ocasiones existen clientes que han contactado con el departamento (vía telefónica o personalmente) para realizar donaciones a escuelas o iglesias y la jefa de Relaciones Públicas ha organizado el encuentro y participado como intérprete. Señalar además el desconocimiento absoluto de los relacionistas públicos hacia este aspecto tan importante de las RR.PP, más aún cuando Cuba se encuentra adherida a los postulados de la Escuela Latinoamericana de RR.PP. El 91,7% de los trabajadores del departamento que fueron entrevistados desconocen el tratamiento que se le da al tema en el hotel, solo un 8,3% describió algunas acciones que son desarrolladas por otras áreas.

### **6. La investigación como punto de partida**

El trabajo de Relaciones Públicas en la entidad se realiza de manera empírica, no se tienen estructurados planes o programas para cumplir los objetivos del departamento y de la organización y por ende tampoco se investiga a profundidad para dar solución a los problemas o aprovechar oportunidades de mercado. La revisión de la documentación existente en el departamento arrojó que no se han realizado estudios sobre temas concernientes a la disciplina por parte de los miembros del mismo, solo se cuenta con un Trabajo de Diploma realizado por una estudiante de Licenciatura en Turismo referido a una Estrategia de Comunicación. El 58,3% de los relacionistas públicos entrevistados valoran que las investigaciones se limitan a recopilar diariamente un mínimo de 30 opiniones a los clientes hospedados en el hotel sobre el nivel de satisfacción que experimentan respecto a las facilidades y servicios recibidos. Puntualizar que muchos de los trabajadores del departamento cumplen esta función por pura formalidad y no lo hacen motivados por conocer la opinión de los clientes o colaborar para crear y fortalecer una imagen positiva de la instalación. El 93,8% de los directivos y relacionistas públicos entrevistados no tienen conocimiento de lo que representa un Plan, estrategia o Manual de Relaciones Públicas y las múltiples ventajas que pueden generar en el logro de una gestión más coherente, organizada y planificada de la disciplina en el hotel, solo un 6,2% identificó algunos aspectos

esenciales de lo que representa una planificación acertada y basada en los elementos anteriormente mencionados.

## **7. Sobre imagen e identidad corporativa**

Como punto de partida en este apartado es necesario señalar la inexistencia de varios documentos que constituyen un referente necesario para lograr consolidar la identidad corporativa del hotel y proyectar una imagen positiva en los diferentes públicos. Entre los documentos anteriormente mencionados figuran el Manual de Identidad Corporativa y Manual de Relaciones Públicas. Como parte de la revisión y análisis de documentos se identificaron y fueron sujetos a valoraciones el Manual de Identidad Visual de la cadena hotelera Blue Dimond, el Manual de Uniformidad de la cadena y una Estrategia de Comunicación que no ha sido valorada ni aplicada. Recientemente se confeccionó el Manual de Procedimientos pero debe continuar perfeccionándose y divulgándose pues el 90% de los trabajadores entrevistados desconocen su existencia, mientras que un 5% plantea que sabe ha sido creado pero no ha tenido la oportunidad de valorarlo, solo otro 5% afirma tener conocimiento al respecto.

En tales circunstancias, aún faltan por definir e integrar aspectos propios de la identidad corporativa como el comportamiento y la cultura corporativa. Si se logran concebir estos aspectos y se comparten con los trabajadores de la entidad, haciendo que estos se sientan identificados y se conviertan en defensores número uno de cada uno de ellos, se logrará, sin lugar a dudas, la diferenciación del resto de la competencia; premisa fundamental para alcanzar el destino, donde los productos que se ofrecen poseen características similares. A pesar de las deficiencias planteadas, el 100% de los relacionistas públicos entrevistados conocen cuáles son los colores que definen la marca, así como el logotipo de la misma.

Con referencia al logotipo, el mismo se encuentra en toda la papelería institucional, señalizaciones, publicidad y promoción, aunque es preciso señalar que dichos documentos son insuficientes porque aún cuando visualmente puede ser identificados no se conoce cuál es su significado, aspecto este que no debe descuidarse para lograr que los trabajadores se sientan más comprometidos con la Cadena.

En la instalación, todo lo concerniente al cuidado, mantenimiento y fortalecimiento de la identidad e imagen corporativas es una función que realiza en mayor medida, el departamento comercial, la alta dirección de la empresa y la Cadena Blue Dimond, quedándose un poco atrás el relacionista público, dada la centralización casi absoluta que se tiene sobre la comercialización. El departamento comercial se encarga de

brindar información sobre la entidad a las agencias de viajes receptoras en el destino para que estas lo promocionen. El mismo cuenta con un presupuesto que se emplea fundamentalmente en acciones de promoción y publicidad en las que se incluye la impresión y distribución de impresos, la fotografía y videos del hotel, los FAM TRIP ó grupos de familiarización, el comarketing, los materiales y artículos de promoción y las ferias y exposiciones, el hotel cuenta además con sitio web que muestra las facilidades y servicios del mismo. Los medios publicitarios son financiados por el departamento aunque se confeccionan en el extranjero. La cadena hotelera Blue Diamond se encarga de comercializar el hotel en el exterior y tiene la exclusiva con el tour operador canadiense Sunwing.

La labor de los relacionistas públicos se orienta fundamentalmente a salvaguardar la imagen del hotel una vez los clientes estén alojados, para ello se encargan de la atención a clientes VIP (personas muy importantes por sus términos en inglés), la atención a clientes Diamond Club, a grupos de familiarización (FAM), organizan y desarrollan eventos, fundamentalmente bodas, el departamento atiende además las quejas y problemas de los clientes así como la entrega de cortesías.

#### **8. Trabajo con la opinión pública**

El trabajo con la opinión pública se realiza de manera empírica, no se tienen identificados cuáles son los líderes de opinión, ni se estructuran planes o programas para encausar un desempeño eficiente, organizado y planificado hacia ellos. De manera intuitiva y observando comportamientos, los relacionistas públicos reconocen dentro de un grupo de clientes quién sobresale o lidera al resto y tratan de influir sobre él para ganarse la simpatía, confianza y aceptación de todos. Como resultado de las entrevistas realizadas a relacionistas públicos se pudo constatar que de manera unánime los encuestados coinciden que en relación con los trabajadores el desempeño en este aspecto es prácticamente nulo, no se tiene identificados cuáles ejercen funciones de líderes dentro del colectivo y las orientaciones y acciones del Departamento de RR.PP hacia otras áreas, en su mayoría, van dirigidas a los jefes de departamento aún cuando estos pueden estar representando la autoridad pero sin influir como líderes en las opiniones y sentir de sus subordinados. Dentro del propio departamento el tratamiento es el mismo para todos los empleados aún cuando a través de la observación participante se pudo detectar que, en cada turno de trabajo, hay quienes influyen decisivamente en el modo de pensar y actuar de sus compañeros, constituyendo un referente para ellos

#### **9. Relaciones con los medios**

Las relaciones con los medios son asumidas en el hotel por el departamento Comercial. Este es un aspecto cuyo manejo es desconocido por parte de los relacionistas públicos pues el 91,7% refirieron en las entrevistas ignorar las bases del trabajo hacia este público en el departamento o la entidad. Como resultado de grupos de discusión donde participaron los miembros del grupo diagnóstico y los comerciales se pudo arribar a las siguientes conclusiones: primero, la jefa comercial no tiene autonomía para realizar trabajos con los medios de comunicación nacionales, estos deben ser consultados y aprobados por el director y el Grupo Gaviota; segundo, no se mantiene una comunicación fluida y sistemática con la prensa, ni se tiene registrado ni identificado los periodistas con los cuales pudiera trabajar la instalación; tercero, en el caso de los medios internacionales, que tengan interés de desarrollar algún trabajo en la entidad, son tratados exclusivamente por la Oficina Corporativa de la Cadena Blue Diamond que radica en la Habana. Los tres comerciales corporativos, distribuidos por mercados: Europa, Cono Sur, Rusia y Mercado Interno, no pueden tomar ninguna decisión en cuanto a divulgación sin previa autorización del Grupo Gaviota.

#### **10. Manejo en momentos de crisis**

En el hotel Memories Paraíso Azul no existe un Manual de Relaciones Públicas para tiempo de crisis, tampoco se cuenta con un Plan que abarque los objetivos, estrategias y acciones a desarrollar y que organice el desempeño de la disciplina en el departamento ante situaciones imprevistas. Además merece la pena señalar cómo el 100% de los relacionistas públicos entrevistados desconocen que pueda existir desde la teoría dicho documento y por tanto ignoran cómo debe ser confeccionado y puesto en práctica.

#### **11. Sobre el protocolo**

Mediante la observación participante se pudo determinar que como acciones de protocolo y ceremonial en la entidad se realizan almuerzos para clientes repitentes, donde se les ofrece un menú especial, el mismo se realiza en un restaurante especializado, donde participan el Jefe de Relaciones Públicas, el comercial del hotel, especialistas en relaciones públicas y en ocasiones participa el Gerente General. Otra acción de protocolo que se realiza es el cóctel de despedida para clientes especiales de Sunwing, el cual es un cóctel especial con Champagne donde participan algunos directivos y una representación del departamento de Relaciones Públicas. Por otra parte a los Grupos FAM se les recibe de manera especial ofreciéndoles toallitas húmedas, un cóctel de bienvenida y son atendidos por

directivos del hotel. A los clientes VIP se les realiza un check-in personalizado y se le ofrecen diferentes cortesías como parte del protocolo.

## **12. Lugar de las RR.PP**

Las Relaciones Públicas están contempladas en el Organigrama del hotel, subordinándose directamente al director. El departamento funciona con independencia al área comercial aunque se relaciona con esta y otras áreas para desarrollar sus actividades. El trabajo de la disciplina es tenido en cuenta por los administrativos para la toma de decisiones, principalmente las referidas a los turistas. Entrevistas realizadas a miembros del departamento de Recepción, Alimentos y Bebidas y Regiduría de Pisos permitió determinar que la mayoría solo valoran a los relacionistas públicos como las personas encargadas de sobrellevar las insatisfacciones de los clientes e ignoran el verdadero lugar que pueden ocupar en una instalación turística dado el alcance de sus funciones. Del total de trabajadores seleccionados para la aplicación de la encuesta (29) solo tres abordaron una definición acertada de las RR.PP para un 10,3%.

## **13. Relaciones con las organizaciones políticas y de masas**

La relación del departamento de RR.PP con las organizaciones políticas y de masas se basa en el compañerismo y cooperación para resolver problemas de trabajo. Los relacionistas públicos participan en las reuniones convocadas y cumplen con las orientaciones recibidas. En este sentido, mensualmente cuando se reúnen todos los miembros del departamento para discutir las evaluaciones de desempeño se designa un trabajador para que lleve un tema político a colación y pueda ser abordado por todos. Se cuenta con tres militantes, dos de ellos pertenecen al PCC y uno a la UJC.

## **14. Comunicación externa**

La comunicación externa está referida a todas aquellas acciones que se desarrollan para crear, mantener o perfeccionar las relaciones con el público externo con vistas a lograr que estos tengan una imagen favorable de la entidad y ganar confianza y credibilidad ante ellos. Este tipo de comunicación es más trabajada que la referida al público interno aunque presenta marcadas deficiencias.

Como resultado de la observación del trabajo en el área se pudo determinar que son varias las acciones que se desarrollan para atender a los clientes y entre ellas se puede mencionar el manejo a las quejas que se reciben directamente en el buró o a través del teléfono. La revisión de los datos arrojados por los sistemas informáticos demuestran que estas insatisfacciones hacen alusión fundamentalmente a problemas de funcionamiento en otras áreas. Por su parte los relacionistas públicos identifican

en las entrevistas que diariamente se chequean los reportes de incidencias del día anterior y aunque hayan sido solucionados se corrobora con el cliente su estado, buscando que ellos identifiquen la preocupación y seguimiento a sus problemas. Como parte de las acciones también se realizan llamadas de cortesía a gran parte de los clientes que entran en el día y se despiden vía telefónica a aquellos que abandonarán el hotel dos días después. A los clientes especiales, a los VIP (personas importantes por sus siglas en inglés) y FamTrip se les da una atención especial y se les coloca una cortesía en la habitación a su llegada (esta cortesía varía en dependencia del grado de importancia, de los suministros disponibles y del presupuesto con el que cuenta el departamento). Los clientes que han manifestado ciertas inconformidades durante su estancia son retribuidos con una recompensa las cuales varían según la magnitud del hecho.

El personal del departamento se retroalimenta además por las encuestas de satisfacción que son aplicadas al turista por parte del Grupo Geshotel, en las mismas se han obtenido buenos resultados, siendo las principales quejas las relacionadas con deficiente dominio del idioma y morosidad para resolver los problemas. Como resultado de las encuestas aplicadas a los directivos el 66,6% de los encuestados reconoció que la principal vía de comunicación con los clientes extranjeros es atender sus opiniones una vez hayan abandonado la instalación a través del sitio Tripadvisor. Por su parte las relaciones con los proveedores se establecen mediante contratos. Los mismos refieren en las entrevistas tener relaciones muy buenas con la entidad, y plantean que los principales mensajes que se intercambian se refieren a cómo mantener una relación estrecha, donde ambas partes se benefician; respetándose mutuamente el cumplimiento de las condiciones establecidas en los contratos existentes; lo cual trae como consecuencia beneficios para ambas partes. Los contactos profesionales se desarrollan a través del teléfono, correo electrónico, reuniones, entrevistas de trabajo, así como encuentros informales debido al tiempo y la calidad de la relación con muchos de estos proveedores. En el caso específico del área de Calidad y Atención al cliente los proveedores con los cuales mantiene una relación estrecha y comprometida son: Comunales, Trip Imagen y Consultoría Jurídica.

En la comunicación con los turoperadores y agencias de viajes, los principales mensajes intercambiados hacen referencia a cuestiones relacionadas con reservas de alojamiento, la gestión de pagos y colaboración en la atención a clientes especiales y grupos de familiarización. Como elemento significativo hay que resaltar

que el 60% de los representantes de estos intermediarios entrevistados coincidió en la necesidad de estrechar las relaciones con el hotel y que este comparta con ellos sus logros y desaciertos, manteniendo una relación de total transparencia

En relación a la competencia no se realizan estudios para valorar su comportamiento y proyectar acciones para lograr la diferenciación; los relacionistas públicos se limitan a hacer su trabajo diario el cual no contempla este aspecto. Además del desconocimiento imperante sobre esta materia constituye un freno las trabas impuestas para desarrollar este tipo de trabajo el cual es exclusivo de la Cadena Memories.

#### **2.4. Conclusiones del capítulo**

1. El diagnóstico aplicado constituye una valiosa herramienta para conocer y valorar el desempeño actual de las Relaciones Públicas en el hotel, dejando abierto el camino para revertir las deficiencias existentes y lograr un desempeño efectivo de la disciplina.
2. Los trabajadores y directivos aprueban la importancia de las RR.PP como canalizadora de una imagen positiva de la instalación ante el público externo pero desconocen el verdadero alcance de la disciplina y todos los beneficios que se pueden obtener si se ponen en práctica cada una de sus aristas.
3. El trabajo de los relacionistas públicos queda limitado exclusivamente hacia la atención a los clientes hospedados en el hotel y el 100% de estos ignoran las disímiles funciones que pudieran desarrollar para lograr una comunicación efectiva con el resto de los públicos externos.
4. Las acciones hacia el público interno son casi inexistentes en la entidad, evidenciándose la ausencia de mecanismos que logren comprometer y motivar a los trabajadores con su instalación para el logro de los objetivos empresariales.
5. Algunas acciones que deben ser parte del trabajo diario del departamento de Relaciones Públicas son asumidas por otras áreas y no pueden ser desplegadas satisfactoriamente dado la centralización y limitaciones que imponen las cadenas que administran.
6. No se cuenta con una estrategia de RR.PP que permita encauzar el trabajo en el departamento de manera planificada, organizada y extendida hacia todos los públicos de la instalación y posibilite ganar confianza y credibilidad ante trabajadores y directivos como área de resultados claves.

# *Capítulo 3*

---

---

## **CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DE LAS RR.PP EN EL HOTEL MEMORIES PARAÍSO AZUL**

### **3.1 Introducción**

La dirección o gestión estratégica se ocupa de una organización como un todo y también de cómo puede adaptarse eficazmente a las circunstancias, siempre cambiantes. Por su parte, las Relaciones Públicas tienen el papel estratégico de llenar el vacío existente entre la perspectiva interna de una organización y su posición externa a través del desarrollo de planes estratégicos y tácticas concretas (Black 1999). El presente capítulo tienen por objetivo desarrollar una Estrategia de Gestión de las Relaciones Públicas para el hotel Memories Paraíso Azul con base a los resultados del diagnóstico obtenidos en el capítulo dos y apoyado en la aplicación de técnicas e instrumentos como la revisión de documentos, entrevistas, Matriz de Impacto o DAFO y en un procedimiento científicamente demostrado el cual se aplica hasta la etapa 4, dados los objetivos de esta investigación.

### **3.2 Procedimiento para el diseño de la estrategia para la gestión de las RR.PP en el Hotel Memories Paraíso Azul**

El procedimiento seleccionado para el diseño de la estrategia de gestión de las RR.PP en el Hotel Memories Paraíso Azul es el propuesto por Addys Prieto (2012) en su Tesis de Maestría. La selección se basó en un análisis profundo y comparativo de las metodologías existentes (ver capítulo 1), percibiéndose el poco tratamiento que se le concede al tema aún cuando constituye un baluarte importante para impulsar el desarrollo turístico en cualquier escenario.

Como se ha manifestado en apartados anteriores el procedimiento a aplicar cumple satisfactoriamente con los objetivos de la investigación y propicia información suficiente para comprender cada una de sus etapas, garantizando ser asimilado e implementado con facilidad.

A continuación se presentan las etapas del procedimiento:

#### **Etapas 1. Conciliación con la dirección de la entidad**

En esta etapa es necesario involucrar a la alta dirección de la empresa con el trabajo que se va a realizar. Además se necesita que los directivos de primer orden reconozcan los problemas detectados en el diagnóstico, previo análisis con los mismos. Es necesario además, que sientan la necesidad inmediata de buscar una solución al problema, que sería la aplicación del procedimiento para la gestión de las RR.PP.

### **Etapas 2. Preparación de los directivos para la asunción de este modelo de gestión de la actividad**

Una vez comprometida la alta dirección de la empresa, el próximo paso sería extender este nivel de preocupación al resto de los directivos de la misma.

Se capacitaría a todo el personal directivo sobre el proceso de investigación y se les daría la oportunidad de exponer sus preocupaciones, sus dudas y demás, hasta lograr que la idea quede bien clara y que los mismos logren sensibilizarse con el procedimiento y con la situación real que existe en el departamento de RR.PP.

### **Etapas 3. Investigación sobre la base del diagnóstico**

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico efectuado se definirían los principales problemas derivados del mismo en la empresa. Se partirá siempre de los públicos en los cuales están enmarcados estos problemas, sin dejar de descuidar ninguno de ellos. Se tratará que la gestión de la comunicación sea de forma equilibrada, coherente y sinérgica, que su centro sea la mediación comunicacional con todos los tipos de públicos que ha identificado la instalación, lo que permita la creación de una imagen de simpatía, comprensión o solidaridad en los mismos hacia la organización.

Posteriormente y teniendo en cuenta los problemas detectados se valorarán las oportunidades reales con las que cuenta la empresa para la solución de los mismos.

### **Etapas 4. Diseño de la estrategia general de RR.PP**

Para esta etapa es necesario hacer una planeación organizada, consciente y continua de las RR.PP de la empresa a largo plazo. Esto se hará con el objetivo de seleccionar las mejores alternativas y los medios disponibles para lograr objetos o metas específicas, o sea proyectar un futuro deseado plasmando los medios efectivos para lograrlo. Idear y crear para avanzar en un logro determinado; estructurar, investigar, indagar para conocer acabadamente la situación de las mismas y ubicarnos respecto a la empresa y sus políticas en lo que se hace a su filosofía y cultura organizacional. Se definirán los objetivos estratégicos de las RR.PP en correspondencia con los intereses de la entidad.

Las fases para el diseño de la estrategia son:

1. Análisis de la situación de las RR.PP
2. Definición del problema o problemas y/o oportunidades de las RR.PP
3. Objetivos de RR.PP
4. Públicos de RR.PP

5. Estrategias de RR.PP
6. Tácticas de RR.PP
7. Calendario-plazos temporales
8. Presupuesto
9. Evaluación (ver criterio en la descripción de la fase del procedimiento)

**Fase 1: Análisis de la situación:** indagar sobre la situación comunicacional de la empresa implica no sólo conocer sus problemas, sino también sus potencialidades; no sólo lo que falta, sino lo que se tiene y que muchas veces no se aprovecha. Además se deben analizar los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico y evaluar los riesgos que pudiera representar la aplicación del procedimiento para la empresa. Todo lo anterior te permitirá conocer hechos y datos sobre la empresa u organización que atañen sus RR.PP: cuáles son sus productos, ventas, resultados, recursos humanos, clientes, categoría y lugar en el sector, proveedores, antecedentes históricos, posibilidades futuras.

**Fase 2: Definición del problema o problemas y/o oportunidades:** los problemas, a grandes rasgos, son situaciones contradictorias entre lo que es y lo que debe ser, las brechas que existen. En el diagnóstico que se haga pudieran detectarse problemas de comunicación interna, falta de conocimiento de las actividades de la empresa por parte de sus públicos de interés. En cuanto a las oportunidades, éstas son situaciones o condiciones explotables que pueden convertirse en ventajas competitivas a través de la puesta en ejecución de determinadas acciones.

**Fase 3: Objetivos estratégicos:** los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. En esta etapa se define el o los objetivos generales a los cuales estará dirigida la planificación, teniendo en cuenta los problemas detectados en la fase de diagnóstico y que afectan de forma general la organización.

**Fase 4: Definición de los públicos:** se definen los públicos con los que trabajarán las RR.PP y a los cuales estarán dirigidas las tácticas y estrategias que se elijan en pasos posteriores. La definición de los públicos es de suma importancia ya que las estrategias y tácticas que se elaboren deben ser equitativas, o sea, a la hora de dar tratamiento a los mismos, debe prevalecer un equilibrio o armonía en la comunicación hacia los mismos de manera que se gestionen de forma integrada ambos públicos. Las estrategias estarán en función de los objetivos.

**Fase 5: Establecimiento de las estrategias:** la definición de las estrategias describe cómo se van a alcanzar, en teoría, los objetivos. Consiste en seleccionar actividades específicas, planificadas y medibles para resolver un problema. Las estrategias deben

tener en cuenta: los recursos, la Misión y Visión de la empresa, el acceso a los públicos y los objetivos.

**Fase 6: Establecimiento de las tácticas:** son las acciones a largo plazo que se realizarán con los diferentes públicos para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos trazados. Estas acciones incidirán en el logro de la simpatía con los dos tipos de público de manera equilibrada y teniendo en cuenta, los objetivos del hotel.

**Fase 7: Calendario-plazos temporales:** como la palabra lo indica es la fecha en que se debe cumplir la acción planificada o sea el tope para su ejecución. Los tres aspectos medulares del calendario son los siguientes:

1. Decisión de cuándo debe realizarse
2. Determinación de la secuencia de actividades
3. Compilación de la lista de actividades/tareas que deben llevarse a cabo para obtener los resultados deseados (el cumplimiento de los objetivos proyectados).

**Fase 8: Presupuesto:** es el financiamiento que se empleará en la ejecución de las tácticas.

### **Etapas 5. Planificación a corto plazo**

Esta etapa presupone la elaboración del plan a corto plazo de las RR.PP de la empresa, a diferencia de la planificación estratégica es una planificación donde se definirán los objetivos de trabajo inmediatos, así como los públicos con los cuales se trabajará, se definirán además, las tácticas y las herramientas que se utilizarán para la realización de las mismas.

### **Etapas 6. Ejecución de lo planificado**

Es el acto de llevar a efecto lo planeado en las etapas anteriores y teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico para ello es muy importante cumplir con el postulado principal de nuestra propuesta de procedimiento para la gestión de las RR.PP en la empresa objeto de estudio y es lograr la integración armónica de todos los públicos que se definan tanto en la planificación estratégica como en la planificación a corto plazo.

### **Etapas 7. Evaluación**

El control y evaluación del procedimiento tiene que ser una actividad permanente integrando para ello herramientas de medición sistemática y otras de largo alcance.

## **3.3 Aplicación del procedimiento para el diseño de la estrategia para la gestión de las RR.PP en el Hotel Memories Paraíso Azul**

Con la aplicación, por primera vez, del procedimiento en la entidad objeto de estudio se obtendrá una estrategia para la gestión de las RRPP, lo cual redundará en un desempeño profesional de la disciplina de forma coherente, sinérgico y planificado, que significa perfeccionar el proceso de comunicación, la relación con los públicos externo e interno, mejorar el posicionamiento en el mercado y elevar la calidad en el servicio. A continuación se desglosarán las etapas del procedimiento con sus resultados correspondientes.

### **Etapas 1. Conciliación con la dirección de la entidad**

En aras de acercar y comprometer a la alta dirección del Hotel Memories Paraíso Azul con el procedimiento a implementar se produjeron varios encuentros en los cuales la Jefa de Relaciones Públicas y la autora de la presente investigación explicaron lo que significaría para la entidad disponer de una estrategia de gestión de las RR.PP. Los argumentos estuvieron basados en la trascendencia que tiene desde el punto de vista práctico, que implica la comunicación de forma equilibrada, coherente y sinérgica, la mediación comunicacional con todos los tipos de público que ha identificado la instalación y además permite la creación de una imagen de simpatía, comprensión o solidaridad de los mismos hacia la organización. De esta forma quedaron descartadas todas las dudas concernientes al tema y se obtuvo la aprobación y cooperación de los más altos niveles jerárquicos.

En un segundo momento se discutieron los principales problemas arrojados en el diagnóstico, evidenciándose la preocupación de los directivos por encontrar una solución acertada a cada uno de ellos a través de la estrategia a desarrollar. De esta forma quedó perfilado el camino a seguir, con el compromiso de llevar a vías de hecho las ideas planteadas.

### **Etapas 2. Preparación de los directivos para la asunción de este modelo de gestión de la actividad**

Una vez obtenida la conciliación de los máximos directivos se decide ampliar la propuesta a los jefes de departamentos. Para ello se prepararon conversatorios en los cuales se expusieron los objetivos, alcance e importancia del procedimiento y los involucrados tuvieron la oportunidad de expresar sus inquietudes. De esta forma se logró que todo el equipo de dirección se sintiera comprometido con la estrategia de gestión para el departamento de RR.PP y consciente de lo que implica su puesta en práctica para impulsar el logro de los objetivos empresariales y cooperar a mejorar la gestión y resultados del resto de las áreas de trabajo. Los directivos hacen extensivas las enseñanzas sobre el tema al resto de los trabajadores, seguros de que el

procedimiento no solo afectará positivamente a las RR.PP sino a todos los departamentos del hotel.

### **Etapas 3. Investigación sobre la base del diagnóstico**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico se presentan como principales deficiencias en la gestión de las RR.PP las siguientes:

- No existe un Plan Estratégico en el hotel, que vislumbre el camino hacia el logro de una gestión efectiva en cada área de resultados claves, incluyendo en este grupo el departamento de RR.PP.
- No existen importantes documentos como: Manual de Identidad Corporativa y Manual de RR.PP y a pesar de contar con una Estrategia de Comunicación muy bien concebida no ha sido valorada ni implementada.
- No existe planificación de la actividad de RR.PP ni se cuenta con planes o campañas que logren integrar las acciones de dicha disciplina.
- Existe una limitación conceptual en cuanto al papel que pueden desempeñar las RR.PP en una entidad hotelera, interpretando el trabajo de la disciplina como atención al cliente hospedado en la instalación.
- Inexistencia de acciones comunicativas orientadas al público interno en aras de incrementar su motivación laboral y sentido de pertenencia hacia la instalación.
- Deficiencias en los canales de comunicación empleados que limitan el proceso de retroalimentación y transmisión de información adecuadamente.
- El trabajo de las RR.PP hacia los medios masivos de comunicación es inexistente.
- No existen acciones comunicativas que rebasen el marco contractual hacia los intermediarios, proveedores, comunidad local e instituciones.
- No se considera la investigación como un elemento neurálgico dentro de la planificación de las RR.PP.
- El desempeño de las Relaciones Públicas se desarrolla desde una perspectiva operativa sin considerar los aspectos que abarcan una adecuada planificación: estratégica, sistemática e integral.

### **Etapas 4. Diseño de la estrategia general de RR.PP**

La estrategia de RR.PP será el resultado de las siguientes fases:

#### **Fase 1: Análisis de la situación**

En el capítulo anterior se trataron, como parte del diagnóstico, algunas características que definen, a groso modo, al Hotel Memories Paraíso Azul y se abordaron algunos aspectos referidos a su Planificación Estratégica. En este apartado se pretende ir más

allá de esos elementos y ahondar bajo un enfoque de sistema que nos permita definir cómo opera de manera integrada la instalación, cuál es la relación de esta con su entorno.

El hotel Memories Paraíso Azul encara el compromiso de consolidar un alto estándar de calidad que supere las expectativas de sus huéspedes, para ello ofrece los siguientes **servicios**:

### Servicio de Alojamiento

El hotel tiene 1386 habitaciones distribuidas en 22 Bungalow de tres pisos cada uno con una densidad habitacional de 45.4 hab /ha y un área construida de 78.1 m<sup>2</sup>/hab. Está dividido en dos secciones: Memories Paraíso Cayo Santa María y Memories Azul Cayo Santa María que operan bajo el régimen Todo Incluido

### Servicio de restauración (Ver anexo 21)

### Otros servicios y facilidades

El hotel tiene una infraestructura moderna concebida para satisfacer las variadas necesidades del cliente, forman parte de la misma: un teatro de animación con 1200 butacas, cuatro Salones de conferencia, dos salones de Internet, pueblo turístico con más de 4500 m<sup>2</sup> de facilidades y servicios, piscina adultos y área especial para niños, cuatro canchas de tenis, cancha de baloncesto, gimnasio, estacionamiento. Para complementar los servicios cuenta además con dos Tiendas Caracol, dos cajeros para el cambio de moneda, animación diurna y nocturna y deportes náuticos no motorizados (catamarán, windsurf, snorkel, Kayak, etc.)

### **Comercialización del Hotel Memories Paraíso Azul**

La cadena hotelera Blue Diamond es la encargada de comercializar el hotel en el exterior y tiene la exclusiva con el tour operador canadiense Sunwing. Por su parte el departamento comercial de la entidad se ocupa de brindar información a las agencias de viajes receptoras en el destino para que estas promocionen las facilidades y servicios de la instalación. El departamento cuenta con un presupuesto que se emplea fundamentalmente en acciones de promoción y publicidad en las que se incluye la impresión y distribución de impresos, la fotografía y videos del hotel, los FAM TRIP o grupos de familiarización, los materiales y artículos de promoción y las ferias y exposiciones.

### **Principales mercados**

El principal mercado emisor es Canadá y las estadísticas así lo corroboran pues se recibió en el año 2013 un total de 486 674 canadienses representando el 93,06% de las cifras finales de arribos. Del resto de los mercados destacan: Cuba, Argentina y

Alemania, por ese orden, representando el 1,77%; 0,57% y 0,3% de las llegadas de clientes en el año analizado.

### **Principales proveedores**

De manera general los principales proveedores con que cuenta el hotel “Memories Paraíso Azul” son: AT Comercial, Cubagro, Cimex, Geocuba, ITH VC, ITH Ciego de Ávila, Helados Alondra, Coracán, Coralac Nestlé, Pesca centro, Tecnoazucar, Cuba Ron, Havana Club Internacional, Cervecería Bucanero, SuchelProquimia, Suchel Camacho, Habanos S.A., Cultivos Varios La Cuba, Frutas Selectas V.C., Citrícola Victoria de Girón, CCS Fidel Claro, CCS Menelao Mora, CCS Níco López, CCS Diosdado Pérez, Empresa del fósforo nacional, Arentur Varadero, Producciones GALA, Textilera VC, ATRIO SA, Almacenes Universales Ferretería VC. Estos ofertan a la instalación los suministros que necesita, como alimentos, material de oficina, utensilios para la prestación de servicios, productos de higiene y limpieza, entre otros. La gestión de la entidad se centra en garantizar que los proveedores contratados suministren los productos que se necesitan para cumplir con los estándares que su categoría requiere los que son suministrados en su mayoría por AT comercial por una demanda anual. Constantemente se realizan negociaciones para convenir las cantidades y calidad que se necesitan; el precio es una variable que es ajustada por el Ministerio de Finanzas y Precios para cada tipo de producto por lo que no está sujeto a variaciones.

### **Análisis de la competencia**

Los principales **competidores directos** del hotel Memories Paraíso los constituyen el resto de los hoteles que conforman el destino Cayos de Villa Clara. Dichas instalaciones operan bajo el plan de alojamiento Todo Incluido y desarrollan la modalidad de Sol y Playa, existiendo gran similitud en los servicios y facilidades que ofertan. Además comparten los mismos proveedores y en su mayoría poseen categoría cinco estrellas.

Los **competidores potenciales** serán las instalaciones en ejecución, que tendrán fecha de apertura en el destino para el último semestre de 2014 y principios de 2015.

Los **competidores en Cuba** pertenecen a otros hoteles que operan bajo contrato de administración y comercialización con la cadena hotelera Blue Diamond y que se encuentran localizados en: Cayo Coco, tal es el caso de Memories Caribe (cuatro estrellas) y Memories Flamenco (cinco estrellas), por su parte en el balneario de Varadero se encuentran el Memories Varadero (cuatro estrellas) y el Royalton Punta Hicacos (cinco estrellas).

La **competencia en el Caribe** la conforman los hoteles de la Modalidad de Sol y Playa Todo Incluido de destinos turísticos como Punta Cana, Cancún y la Riviera Maya.

### **Fase 2: Definición del problema o problemas y/o oportunidades**

Esta fase se desarrolla a través de la utilización de la Matriz DAFO, la cual se realiza partiendo de la definición de los puntos fuertes y débiles del hotel (fortalezas y debilidades) y del impacto que puede tener el entorno en el logro o frustración de los objetivos empresariales (amenaza y oportunidades). Es una herramienta muy empleada en los trabajos de planificación estratégica porque muestra en qué situación se encuentran las empresas para tomar decisiones acerca del rumbo a seguir en el futuro.

#### **Debilidades**

1. No existe una proyección estratégica en la planeación del hotel.
2. Inexistencia de documentos que son imprescindibles para guiar la operación y encausar los objetivos empresariales como: Plan de Marketing y Plan de Relaciones Públicas.
3. Resulta complejo lograr la sincronización eficiente entre áreas de trabajo y la integración de todos los trabajadores a los objetivos generales de la instalación debido a la cuantía de la plantilla que asciende a 1016 empleados, entre otros factores.
4. Gran fluctuación del personal, que se mueven periódicamente hacia otros hoteles del destino y entre áreas dentro de la misma instalación.
5. Constantes cambios de administración en los últimos años, tanto de las cadenas extranjeras como de los directivos cubanos, que ha imposibilitado consensar y consolidar una filosofía de trabajo.
6. La infraestructura, aunque es de reciente creación, debe recibir algunos cambios sobre todo desde el punto de vista estético para reforzar la identidad visual.
7. Deficiencias en el dominio de idioma francés.

#### **Amenazas**

1. Crisis económica internacional.
2. El hotel depende exclusivamente del mercado canadiense para mantener su ocupación.
3. Ampliación de la planta hotelera en el destino que trae como consecuencia la inserción de instalaciones más modernas que agudizan la competencia.

4. Gran parte de los proveedores y prestatarios de servicio no pueden cubrir .las demandas que requieren las instalaciones del polo, redundando en un mal servicio al cliente.
5. Los altos impuestos sobre la tasa de cambio de moneda provocan que Cuba se convierta en un destino costoso para sus principales mercados.

### **Fortalezas**

1. Las playas, como su principal atractivo turístico, están muy bien conservadas y son del agrado de todos sus visitantes y turistas.
2. Cercanía al pueblo hotelero, lo cual constituye una ventaja comparativa respecto al resto de los hoteles del destino y amplía las opciones recreativas del turista.
3. El personal que dirige posee amplios conocimientos sobre cómo encausar el trabajo en las áreas bajo su responsabilidad.
4. Producto turístico que ofrece gran seguridad al cliente e inmerso en un espacio natural conservado, considerado por su flora y fauna Reserva de la Biosfera.
5. Capacidad habitacional considerada la más grande de Cuba, donde pueden alojarse cerca de 3000 clientes, ofreciendo un alto confort.
6. Excelentes relaciones comerciales con el TT.OO Sunwing que garantiza un elevado volumen de turistas canadienses en la instalación, fundamentalmente durante los meses de alta turística.

### **Oportunidades**

1. Proyecciones decrecimiento de los arribos de turistas al país para el año 2014.
2. Diversificación y creación de nuevas ofertas turísticas-recreativas en la ciudad de Remedios, en conmemoración al aniversario 500 de su fundación.
3. Consolidación del destino como uno de los principales polos turísticos del país.
4. Cercanía a importantes lugares y ciudades con atractivos de valor histórico, cultural y natural.
5. Posibilidades de formación y desarrollo de fuerza laboral calificada en el territorio para hacer frente al crecimiento turístico.

Después de realizar un análisis de la Matriz (Ver anexo 22), utilizando el método de impactos cruzados, se pudo concluir que la mayor cantidad de impactos se ubica en el cuadrante de las debilidades y las oportunidades, lo cual demuestra que es necesario minimizar al máximo las debilidades de la organización para aprovechar al máximo las oportunidades que brinda el entorno.

### **Fase 3: Objetivos estratégicos**

1. Proveer al hotel Memories Paraíso Azul de una herramienta estratégica que permita encausar el trabajo de las RR.PP de manera planificada, coherente y sinérgica, logrando así una gestión acertada de las mismas en el período de un año.
2. Fortalecer las relaciones del Hotel con sus públicos internos a través de una comunicación sistemática y distendida que tribute a aumentar el sentido de pertenencia y comprometimiento hacia el logro de los objetivos empresariales y a elevar la motivación laboral de cada uno de ellos durante un período de tiempo no mayor a seis meses.
3. Estrechar los vínculos comunicacionales con el público externo antes de un período de tiempo no mayor a tres meses, estableciendo para ello una política de total transparencia que posibilite sustentar las relaciones sobre la base de la confianza y credibilidad.
4. Canalizar el trabajo de los relacionistas públicos a través del cumplimiento consciente y armónico de sus funciones, incentivándolos a desempeñar profesional y eficazmente las Relaciones Públicas en el plazo de dos meses.
5. Dinamizar el proceso de investigación de las Relaciones Públicas como catalizador para medir el desempeño real de la disciplina en la instalación y como paso previo y esencial para desarrollar una gestión efectiva, que conduzcan a resultados satisfactorios.
6. Contribuir a proyectar una imagen positiva y sólida hacia los diferentes públicos a través de mensajes comunicativos certeros que reflejen en un 100% la identidad y valores distintivos del hotel y permitan la diferenciación del resto de la competencia.
7. Ampliar y fortalecer los vínculos con los medios de comunicación y la comunidad en el período de un año a través de acciones puntuales debidamente planificadas.
8. Favorecer la creación de mecanismos de control y evaluación que permitan discernir de forma óptima si se cumplen los objetivos planificados a través de comparaciones entre la situación real y la deseada.
9. Instrumentar antes de un período no mayor a seis meses nuevos canales de comunicación y perfeccionar los ya establecidos para posibilitar al departamento de RR.PP del Hotel Memories Paraíso Azul una comunicación efectiva con la totalidad de sus públicos, fortaleciendo consecuentemente a esto el proceso de retroalimentación.

#### **Fase 4: Definición de los Públicos**

##### Público Interno:

- Directivos
- Trabajadores
- Grupo Empresarial Gaviota S.A

##### Público Externo:

- Clientes nacionales y extranjeros
- Visitantes
- Proveedores
- Intermediarios
- Comunidad local
- Medios masivos de comunicación
- Instituciones políticas y administrativas
- Instituciones educacionales
- Instituciones financieras.

##### Perfil de los públicos interno y externo

*Directivos:* desarrollan la planificación, guían la ejecución, ejercen el control e indican la mejora en todos los procesos que integran la empresa.

*Trabajadores:* como recurso humano de la empresa son un tipo de público (público interno junto a los directivos) diferenciado y el más importante, pues desarrollan los procesos productivos y de servicio que se necesitan para cumplir con la misión y los objetivos empresariales; de éstos va a depender también la imagen que se proyecte al exterior (fundamentalmente de los de primera línea o los de contacto directo).

*Grupo Empresarial Gaviota S.A:* es la empresa rectora de la actividad que desarrolla el hotel, traza las directivas y lineamientos que se deben cumplir, es el equivalente a los accionistas de una empresa, se les debe dar cuenta de la gestión y de otros detalles internos.

*Clientes:* constituye uno de los públicos claves más importantes de la entidad; generalmente se ven influidos por las opiniones de terceros (conocidos que hayan tenido una previa experiencia del producto), por la imagen que poseen de la empresa, y la efectividad que haya tenido sobre éstos la comunicación comercial a la que fuera sometida la entidad en cuestión; pues habitualmente reciben información a través de los infomediarios, agencias de viajes y a partir de la transmisión de experiencias de otros miembros de su grupo social. Pueden presentarse directamente a la instalación

a realizar la compra (se les aplica el precio de recepción) o contratar los servicios a través de una agencia de viajes o turoperador. Aquí se incluyen tanto a los clientes extranjeros como a los nacionales.

*Visitantes:* son todos aquellos que consumen otros productos diferentes al alojamiento. No se han realizado estudios de mercado que permitan conocer las características de este grupo, por lo que no se conocen los segmentos que lo conforman. Se incluyen en esta categoría tanto a los visitantes locales como a los extranjeros.

*Proveedores:* son las empresas que suministran a la instalación de todos los insumos que requiere para prestar sus servicios, tienen alto poder de negociación debido a que prácticamente son monolíticos en el mercado.

*Intermediarios:* son las agencias de viajes o turoperadores que se encargan de promocionar y comercializar el hotel, de ellos depende en su mayor parte la venta de las capacidades hoteleras y constituyen los portavoces de la empresa frente a los clientes que viajan a través de ellos.

*Comunidad local:* está constituido por un sistema social general que influye en la empresa y establece una relación a través de la opinión pública. Estará conformada por la comunidad que reside en el área geográfica inmediata a la entidad. El interés radica en no descuidar la política de buenas relaciones con la localidad, sustentadas en una base de conocimientos y ayuda mutua; buscando modos de integrarse a la misma y respetando la cultura y tradiciones locales, así como la protección ambiental del entorno donde se ubica.

*Medios masivos de comunicación:* están constituidos por la radio, televisión y prensa escrita. Dentro de su razón social no se incluye la publicidad de empresas, solamente comunican sobre éstas noticias relevantes en el ámbito económico, político, social o ambiental.

*Instituciones políticas y administrativas:* se interesan por la actividad que desarrolla el hotel como empresa estatal que debe cumplir con todas las disposiciones que son generales al resto de las empresas del país.

*Instituciones educacionales:* instituciones que forman a los profesionales que demanda la instalación para las actividades administrativas y de los servicios.

*Instituciones financieras:* constituyen intermediarios financieros, su interés es fundamentalmente económico.

### **Fase 5: Establecimiento de las estrategias**

1. Posicionar las Relaciones Públicas en el lugar que le corresponde dentro del hotel desplegando para ello todas sus funciones y alcance.
2. Desarrollar un proceso de diagnóstico integral en el departamento de RR.PP como paso inicial antes de planificar o instrumentar las acciones.
3. Desarrollar acciones comunicativas hacia los trabajadores con vistas a mejorar las relaciones laborales, influir positivamente en las percepciones que estos tienen del hotel y elevar la motivación en el desempeño de los diferentes procesos.
4. Crear nuevos canales de comunicación y perfeccionar los ya existentes para lograr que las informaciones y decisiones sean compartidas, valoradas y discutidas entre todos los trabajadores del hotel, fortaleciendo el binomio jefe-subordinado.
5. Garantizar una comunicación efectiva y veraz entre el hotel y sus públicos externos, apoyada en la emisión de mensajes asentados en las características distintivas del hotel y en su identidad.
6. Conformar y organizar un sistema de investigación que permita a los relacionistas públicos conocer el estado de opinión de sus diferentes públicos de manera periódica.
7. Establecer mecanismos de evaluación y control para medir el desempeño de las Relaciones Públicas y el impacto de las acciones y mensajes instrumentados.

### **Fase 6: Establecimiento de las tácticas**

#### Estrategia 1

1. Confeccionar e instituir el Manual de Relaciones Públicas para que sirva de referente a los relacionistas públicos en el desempeño de sus funciones.
2. Elaborar el Manual de Crisis el cual marcará el procedimiento a seguir frente a determinadas contingencias.
3. Diseñar y llevar a cabo campañas de Relaciones Públicas tanto transitorias como permanentes, con sus respectivos mecanismos de control y evaluación, para extender y mejorar el desempeño del departamento en la entidad, a partir de los procedimientos establecidos para ellas.
4. Elaborar Plan de RR.PP el cual contendrá los objetivos a alcanzar en un período de tiempo determinado y las acciones para lograrlo.
5. Elaborar un programa de relación con los medios de comunicación que comparta estrategias generales, políticas y acciones y que sea aprobado por la dirección de la entidad y del Grupo Gaviota.
6. Confeccionar un plan para el trabajo con la comunidad.

7. Incluir a la Jefa de RR.PP dentro de las negociaciones que se realizan para determinar el presupuesto del departamento.

### Estrategia 2

8. Realizar un diagnóstico para identificar aquellos trabajadores que dentro de la instalación constituyen líderes de opinión y planear posteriormente las líneas de actuación a seguir en materia de comunicación con cada uno de ellos.
9. Hacer un estudio de los factores sociales, económicos, culturales, políticos, demográficos que caracterizan las comunidades más cercanas.
10. Realizar un diagnóstico y sobre esa base elaborar una lista de los principales periodistas y medios con los cuales el hotel pudiera intercambiar información.
11. Aplicar encuestas y organizar entrevistas y reuniones que posibiliten comprender el compromiso que asumen los trabajadores y directivos con el hotel y establecer una ficha que caracterice a cada uno de estos grupos.
12. Caracterizar las relaciones que tienen los proveedores, prestatarios de servicio e instituciones con el hotel a partir de la realización de un diagnóstico efectivo.
13. Realizar un estudio de mercado para conocer adecuadamente los gustos, necesidades y comportamientos de los clientes actuales y potenciales.
14. Realizar un análisis e inventario para conocer los principales recursos tanto materiales como humanos con los cuáles cuenta el departamento para la consecución de una Estrategia de Gestión de las RR.PP.

### Estrategia 3

15. Celebrar cumpleaños colectivos para homenajear a los trabajadores.
16. Confeccionar una base de datos donde se recojan los cumpleaños de los trabajadores y familiares que con él conviven para enviar tarjetas de felicitación en esta fecha.
17. Planificar chequeos de emulación entre los departamentos con base a los resultados en el desempeño del trabajo mensualmente.
18. Seleccionar mensualmente el trabajador más destacado por departamento y premiarlo con un estímulo moral y material.
19. Instituir en el hotel el “Día del trabajador y su familia” en el que se seleccionarán las familias de un grupo de trabajadores y se les invitará a un recorrido por el hotel, ofreciéndoles cóctel de bienvenida y baño en la playa.
20. Organizar y formalizar la semana de los “Juegos Memories” durante la cual se estarán celebrando pequeños encuentros deportivos entre los departamentos.

21. Realizar un festival cultural entre los trabajadores el cual se presentará en el teatro con la presencia de los huéspedes del hotel.
22. Organizar encuentros entre la dirección y los trabajadores que resultan disponibles en el período de baja turística para darles a conocer los resultados que va teniendo la instalación y cuáles son los objetivos y estrategias a adoptar.
23. Realizar actividades recreativas dentro y fuera de la instalación en conmemoración a días festivos o especiales.
24. Cubrir la plantilla de empleados en los departamentos que se está trabajando con menor cuantía que la requerida con vistas a equilibrar la cantidad de trabajo.
25. Realizar un diagnóstico de las condiciones laborales por áreas de trabajo y elaborar un plan para ir solucionando los problemas paulatinamente.
26. Ofrecer cursos de superación para los trabajadores en temas de su interés.

### Estrategia 4

27. Rediseñar y actualizar semanalmente el mural informativo del hotel ubicándolo en un lugar de fácil acceso y visible para todos los trabajadores.
28. Elaborar un buzón de quejas y sugerencias donde los trabajadores puedan plasmar sus inquietudes y opiniones.
29. Planificar reuniones formales entre las distintas áreas de trabajo y la dirección del hotel con vistas a lograr una comunicación directa y mejorar el proceso de retroalimentación.
30. Planificar reuniones formales entre el departamento de RR.PP y el resto de los trabajadores donde se discutan temas concernientes a la organización interna, relaciones de trabajo, atención al público externo, etc.
31. Realizar encuentros entre la dirección del Grupo Gaviota y los empleados del hotel en aras de acercar a los mandos superiores a la base y mejorar la comunicación entre ellos.
32. Elaborar una revista interna que recoja preocupaciones actuales así como los principales acontecimientos turísticos que han acaecido en la instalación, el destino, país y el mundo; la misma será divulgada a través de la red e impresa para facilitar el acceso a todos los trabajadores.
33. Elaborar una memoria anual de la entidad que debe ser discutida en todos los departamentos y en presencia de miembros del Consejo de Dirección y el sindicato.

34. Realizar un resumen del Manual de Bienvenida del hotel e imprimir para ser entregado a los trabajadores de nuevo ingreso.
35. Realizar matutinos mensualmente donde se reconozcan los departamentos y trabajadores más destacados y se haga un resumen de las principales efemérides y noticias del período.
36. Realizar encuentros personales con aquellos trabajadores que se han identificado como líderes de opinión para tratar de influir positivamente en las percepciones que estos tienen del hotel y mejorar el proceso de retroalimentación.
37. Elaboración y distribución de plegables o hojas sueltas en conmemoración a días o eventos especiales.
38. Realizar talleres u organizar grupos de discusión donde se lleven a colación temas relacionados con la pérdida de valores en el sector turístico y donde se tomen acuerdos para combatir esta situación en la entidad.
39. Mantener informada a la gerencia del desempeño de la prensa respecto a la entidad y crear espacios de discusión con estos y el resto de los trabajadores para transmitir informaciones relevantes de la rama del turismo que aparezcan publicadas.

### Estrategia 5

40. Elaborar el Manual de Identidad Corporativa para que sirva de referente a las acciones comunicativas que se desarrollarán con los públicos de la entidad.
41. Convocar a la prensa especializada y general para dar cobertura informativa a los principales eventos y hechos de relevancia del hotel.
42. Enviar sistemáticamente notas de prensa a los periodistas con los cuales se han realizado coordinaciones de trabajo con ánimo de mantenerlos informados sobre la actividad de la empresa.
43. Organizar comparecencias y entrevistas con los medios masivos de comunicación.
44. Presentar el Hotel a los turistas y visitantes que acuden por primera vez y darles un recorrido por el mismo (incluyendo el pueblo hotelero), mostrando los principales atractivos.
45. Mantener una comunicación periódica con los clientes repitentes donde se les actualice sobre las novedades y nuevas ofertas del hotel y se les envíe postales por fechas alegóricas.

46. Enviar postales de felicitación a proveedores, intermediarios o instituciones en conmemoración a fechas importantes como el día del turismo, aniversario de inauguración del hotel, etc.
47. Elaborar una multimedia sobre el hotel la cual contendrá sus principales atractivos, símbolos de identidad visual, potencialidades, productos, etc. convirtiéndose en un auténtico brochures que brindará un acabado conocimiento de la instalación a todos sus públicos externos.
48. Organizar encuentros con AA.VV y TT.OO donde se les ilustre a través de efectivas y amenas presentaciones las características y productos que oferta el hotel así como los principales resultados obtenidos en la gestión empresarial.
49. Organizar encuentros con centros educacionales de la ciudad de Caibarién para contribuir a través de la comunicación a la conservación del patrimonio cultural y natural de la ciudad que repercute en la imagen del destino.

### Estrategia 6

50. Organizar encuentros entre el departamento de RR.PP y profesores de esta asignatura de la carrera de Licenciatura en Turismo de la Universidad Central para contribuir a la capacitación de los trabajadores en materia de investigación y planificación de la disciplina.
51. Realizar investigaciones frecuentes sobre la competencia para conocer sus productos y nuevas tendencias y trazar acciones con vistas a lograr la diferenciación en el mercado.
52. Instrumentar y aplicar encuestas a los trabajadores que permitan monitorear periódicamente su grado de satisfacción respecto a las políticas y decisiones tomadas así como su motivación laboral.
53. Organizar entrevistas mensuales con proveedores, intermediarios, instituciones y organizaciones que mantienen una relación directa con la instalación para conocer sus opiniones respecto a los intercambios laborales y contribuir a consolidar y perfeccionar la comunicación con cada uno de ellos.
54. Realizar estudios de legibilidad que permitan determinar al relacionista público si los mensajes escritos están en el nivel educativo adecuado para el público destinatario.

### Estrategia 7

55. Conformar un pequeño grupo de especialistas de RR.PP encabezado por la jefa del departamento para monitorear el desarrollo de las acciones propuestas.

56. Recoger informes, actas u otros documentos que den fe de la ejecución y calidad de las reuniones o encuentros planificados así como de los resultados de los diagnósticos e investigaciones realizadas.
57. Chequear lista de participantes a los eventos o actividades convocadas.
58. Realizar inspecciones sistemáticas para evaluar la efectividad y actualización de los canales de comunicación establecidos.
59. Confeccionar un documento Excel donde se registren las tarjetas, hojas sueltas, plegables y demás materiales publicitarios confeccionados y las actividades y destinatarios a los que serán dirigidos.
60. Realizar reuniones con los responsables del desarrollo de las actividades para organizar el trabajo y hacer las coordinaciones pertinentes para que se cumplan eficientemente.
61. Conformar el calendario de actividades y entregar a los responsables del desarrollo de las mismas.

### **Fase 7: Calendario-plazos temporales**

El calendario se encuentra anexo a la investigación (Ver anexo 23)

### **Fase 8: Presupuesto**

El 85% aproximadamente de las actividades propuestas no requieren de esfuerzos monetarios para su puesta en práctica, las mismas se centran en aprovechar el talento y reorientar adecuadamente el trabajo de los relacionistas públicos, directivos y del resto del personal responsable. La asignación del presupuesto para la consecución de las acciones que requieren de un respaldo monetario fue discutida con el Consejo de Dirección, la Jefa de Relaciones Públicas y el Departamento Económico. Como consecuencia se redistribuyó entre el monto asignado a los departamentos de RR.PP, Comercial (se incluye dentro de los gastos de Comunicación y Promoción y Publicidad) y RR.HH (que incluye los gastos de personal, transporte obrero y capacitación) que cuentan con la cifra necesaria para hacer frente al desarrollo de las actividades. (Por política interna del Grupo Gaviota no es posible mostrar el resultado de la distribución con sus cifras reales)

### **Fase 9: Evaluación**

La evaluación se desarrollará para emitir juicios sobre el avance y progreso de la implementación de las acciones contempladas en la Estrategia y es considerada una de las etapas más importantes. Permite corroborar si se obtienen los resultados esperados para reorientar las actividades en caso que existan desviaciones. Para ello se utilizarán los siguientes instrumentos y métodos de medición y evaluación:

Observación personal: esta será llevada a cabo a todos los niveles, y tendrá por objetivo comprobar que se realicen las actividades diseñadas con la calidad y en el tiempo establecido. Los relacionistas públicos, el director de la empresa y los jefes de departamento serán los encargados de cumplir con este método de evaluación.

La encuestas antes y después: serán aplicadas a todos los públicos que quedaron identificados en la estrategia para comprobar sus percepciones antes de su puesta en marcha y seis meses después para determinar el impacto de las acciones y actuar con pertinencia en caso que los resultados no sean los esperados.

Diseminación: En esta forma de evaluación, se medirá básicamente la producción de materiales informativos, y sus impactos en los públicos a los que fueron dirigidos. Entre las acciones que se pueden realizar se encuentran:

- Cuantificar el número de lectores del Boletín interno de la empresa.
- Cuantificar el número de impresos que fueron distribuidos dentro de la organización.
- Contabilizar las apariciones en los medios: prensa, análisis numérico de recortes, registro de pulgadas en las columnas o tiempo en aire, alcance.
- Cuantificar el número de llamadas y correos recibidos en agradecimiento a las atenciones enviadas.

### **3.4 Conclusiones del capítulo**

1. El procedimiento utilizado permitió desarrollar satisfactoriamente la Estrategia de Gestión de las RR.PP del hotel Memories Paraíso Azul.
2. La estrategia elaborada alcanza a todos los públicos de la entidad, garantizando el envío de mensajes comunicativos certeros y planificados que contribuyen a fortalecer las relaciones con cada uno de ellos.
3. Con la aplicación de la estrategia los relacionistas públicos ampliarán sus funciones y por ende el campo de actuación de las RR.PP alcanzará sus verdaderas dimensiones.
4. La etapa de evaluación constituye un aspecto medular dentro de la estrategia porque permitirá valorar el impacto de las acciones desarrolladas y establecer los cambios pertinentes.
5. La estrategia propuesta en este capítulo, contribuye al logro de una gestión más coherente, planificada, organizada y controlada de las RR.PP, quedando de esta forma validada la hipótesis de la investigación.

# *Conclusiones*

---

### CONCLUSIONES

1. La investigación bibliográfica estuvo sustentada en la consulta de textos clásicos y actuales los cuales posibilitaron desentrañar el quehacer e importancia de las Relaciones Públicas en las distintas organizaciones y particularmente en las empresas turísticas. Quedó evidenciada la multiplicidad de criterios en temas tan polémicos como la definición de la disciplina y el poco tratamiento teórico que se le concede a los procedimientos para la elaboración de una Estrategia de Gestión en este campo.
2. El procedimiento empleado para el diagnóstico de las Relaciones Públicas en el hotel Memories Paraíso Azul devino en una guía esencial para detectar el estado actual en la gestión del departamento. Los principales problemas arrojados se centran en: carencia de acciones dirigidas al público interno, inexistencia de importantes documentos como el Manual de Relaciones Publicas y Manual para tiempo de crisis, el trabajo con el público externo se concentra en los huéspedes del hotel descuidando la comunicación con el resto de las partes que conforman este tipo de público; todo ello provoca que las relaciones de confianza, credibilidad, comprensión y solidaridad que debe establecer la entidad con sus diferentes públicos se vea vulnerada.
3. La estrategia de RR.PP diseñada, a partir del procedimiento utilizado, deviene en la herramienta necesaria para lograr la gestión de las Relaciones Públicas en el Hotel Memories Paraíso Azul que superará las insuficiencias existentes y que contribuirá a perfilar el trabajo de los relacionistas públicos.

# Recomendaciones

### RECOMENDACIONES

1. Discutir, valorar y poner en práctica la Estrategia de Comunicación elaborada para el período 2013-2015.
2. Discutir la Estrategia de Relaciones Públicas diseñada con los relacionistas públicos y el consejo de dirección para su posterior aplicación en el Hotel Memories Paraíso Azul.
3. Dar culminación a las etapas cinco, seis y siete del procedimiento para la confección de la Estrategia de Gestión de las RR.PP en futuras investigaciones.
4. Presentar y valorar la metodología utilizada para la creación de la Estrategia de Gestión de las RR.PP a los directivos del Grupo Gaviota para validar su aplicabilidad y extender estudios similares hacia el resto de los hoteles que conforman el destino Cayos de Villa Clara en aras de perfeccionar la labor de las Relaciones Públicas en cada uno de ellos.
5. Utilizar los resultados del presente Trabajo de Diploma como material de estudio de la asignatura de RR.PP en la carrera de Licenciatura en Turismo y como apoyo a otras investigaciones en este campo.
6. Actualizar periódicamente la Estrategia actual, tomando como base los resultados del sistema de investigación, diagnóstico, control y evaluación que se contempló como parte de la misma.

# *Bibliografia*

---

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alonso, M. y Saladrigas, H. (2006), *Teoría de la comunicación. Una introducción a su estudio*, Segunda edición, Editorial Pablo de la TorrienteBraú, La Habana.
2. Association of Washington Public Hospital Districts, (s.a), *Public Relations Handbook. Guidelines & Tools For Effective Public Relations*. [en línea]. Washington, consultado: 7 de marzo del 2014, <http://www.awphd.org>.
3. Austin B (s.a), *How to Write a PR Proposal*. [en línea]. New York, consultado: 7 de marzo del 2014, [http://www.ehow.com/how4764802\\_write-pr-proposal.html](http://www.ehow.com/how4764802_write-pr-proposal.html).
4. Berlo, D (1981), *El proceso de la comunicación*, El Ateneo, Buenos Aires.
5. Bernal, L (2009), 'Estrategia de comunicación para el año 2009 del hotel Los Caneyes', Tesis de licenciatura, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.
6. Black, S (1999), *ABC de las Relaciones Públicas. Todos los secretos y fundamentos de las Relaciones Públicas con ejemplos reales*, Tercera edición, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
7. Blanco, L (2002), *Planeamiento en Relaciones Públicas*, Ugerman, Buenos Aires.
8. Campos, LM (2011), 'Clase introductoria', *Introducción a la comunicación. Disciplina Turismo y Viajes. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos (CETUR), Carrera de Licenciatura en Turismo*, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
9. Campos, L M (2011), 'Las Relaciones Públicas en la empresa', *Herramientas de las RR.PP Disciplina Turismo y Viajes. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos (CETUR), Carrera de Licenciatura en Turismo*, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
10. Canes, A (2008) 'Relaciones Públicas Internacionales en Organizaciones Ministeriales cubanas a partir de 1970 hasta la actualidad'. Tesis de Licenciatura. La Habana, Universidad de La Habana.
11. Carpio, M (2013), 'Estrategia para la gestión integrada de la Relaciones Públicas en la empresa Brisas Trinidad del Mar', Tesis de licenciatura, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.
12. Carvajal, Z (2013) 'Clase introductoria', *Introducción a la comunicación promocional, Asignatura Comunicación Promocional, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos (CETUR), Carrera de Licenciatura en Turismo*, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara.

13. Cobra, M (2000), *Marketing de servicios: Estrategias para turismo, finanzas, salud y comunicación*. Segunda edición, Ediciones McGraw Hill. Santa Fe de Bogotá.
14. Coletti, D (2002), *How to Measure PR's Contribution to Corporate Objectives*. [en línea]. New York, consultado: 19 de febrero de 2014 [http://www.instituteforpr.org/research\\_single/Measuring\\_PRs\\_Contribution.ppt](http://www.instituteforpr.org/research_single/Measuring_PRs_Contribution.ppt)
15. Coutin, J (2010), *Promoción y comunicación turística*[en línea]. Panamá, consultado: 25 de diciembre, <http://www.monografias.com/trabajos90/promocion-y-comunicacion-turistica/promocion-y-comunicacion-turistica.shtml>
16. Díaz, D (2010), 'Estrategia de Comunicación 2010 - 2011 de la Sucursal Transtur de Villa Clara', Tesis de licenciatura, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.
17. Fernández, C (1997), *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas, México.
18. Gallego, J (2002), *Gestión de hoteles. Una nueva visión*. Paraninfo International Thomson, Madrid.
19. García, G (2012), 'Procedimiento para la planificación de las Relaciones Públicas en el hotel Club Amigo Rancho Luna-Faro de Luna'. Tesis de Maestría, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
20. González, M (2009), *Resolución No. 66/2009. Calificador Ramal de cargos técnicos, de operarios y de servicios del Turismo*. La Habana, 29 de abril de 2009.
21. González, Y (2010), 'Aplicación del procedimiento para la elaboración del plan de marketing en la Agencia de Viajes Cubanacán Sucursal Cienfuegos'. Tesis de licenciatura. Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.
22. Gorgas, A (2005), 'De lo real a lo soñado', Tesis de Licenciatura. Universidad de la Habana, La Habana.
23. Grande, I (2005), *Marketing de los servicios*. Cuarta edición, Editorial ESIC, Madrid.
24. Guemechu, D (2010), 'Las Relaciones Públicas en Villa Clara de 1970 al 2000. Un primer acercamiento'. Tesis de licenciatura. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.
25. Kotler, P (2000), *Dirección de marketing*, Prentice Hall, Madrid.
26. Martínez, C (S.f.), *La investigación turística*. Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

27. Martínez, C (S/F), *Monografía de Metodología de la investigación*, CETUR Universidad Central de Las Villas.
28. Milio, I (2004), *Diseño y comercialización de productos turísticos locales y regionales*, Thomson, Madrid.
29. Mirandilla, K (2010), 'Public relations in a crisis decision-making kaleidoscope', *The Australian Journal of Emergency Management*, Volume 25, No. 01
30. Muñiz, R (2001), *Marketing en el siglo XXI*, CEF, Madrid.
31. Muñoz, S (2010), 'Sistema de Gestión Estratégica Integrada en el hotel "Meliá Las Dunas'. Tesis de Licenciatura. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
32. Muriel, M y G Rota (1980), *Comunicación Institucional: Enfoque social de las Relaciones Públicas*. Versión digital.
33. Naciones Unidas (2013), *Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo*. Ginebra.
34. Nava, S (2005), *Evolución de las Relaciones Públicas*. [en línea]. Madrid, consultado: 21 de enero de 2014, <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/invest/evol.htm>
35. Nicolau, J (2010), *La Comunicación en Turismo*. [en línea]. Alicante, consultado: 12 de enero de 2014, <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/16114/10/Tema%2010.pdf>
36. Ortega, E y Rodríguez, B (2010), *Importancia de la comunicación en los destinos turísticos internacionales: la percepción de los turistas extranjeros en los destinos españoles*. [en línea]. Madrid, consultado: 12 de enero de 2014, <http://revistas.um.es/turismo/article/view/18451/17801>.
37. Perelló, JL (2008), *Comunicación Promocional en el Turismo*. La Habana, Universidad de la Habana.
38. Pérez de Morales, A (2013a), 'El turismo como actividad y sus implicaciones para el marketing'. *Aplicación de la comercialización al turismo. Asignatura Comunicación Promocional. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos (CETUR), Carrera de Licenciatura en Turismo*. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
39. Pérez de Morales, A (2013b), 'La publicidad en el turismo'. *Aplicación de la comercialización al turismo. Asignatura Comunicación Promocional. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos (CETUR), Carrera*

- de Licenciatura en Turismo*. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
40. Pérez, R A (2001). *Estrategias de comunicación*, Editorial Ariel, Barcelona.
  41. Pérez-Rolo, A (2012), *Fundamentos teóricos metodológicos para realizar una campaña de relaciones públicas*. [en línea].Las Tunas, consultado: 24 de febrero de 2014, <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/mpa.html>.
  42. Piñeiro, Y (2013), 'Estrategia de comunicación 2013-2015 para el Hotel Memories Paraíso Azul'. Tesis de licenciatura, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.
  43. Prieto, A (2012), 'La Gestión Integrada de las Relaciones públicas en la Empresa Brisas Trinidad del Mar'. Tesis de Maestría, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
  44. Puerta, Y (2010), 'Estrategia de comunicación 2010 – 2011 del Complejo Hotelero Cubanacán Sancti Spíritus Del Rijo-Plaza'.Tesis de licenciatura, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.
  45. Rementería, D (2008), *Monografías. Com*. [en línea]. España, consultado: 10 de enero de 2014, <http://www.slideshare.net/cirilay/diapositiva-17716720>
  46. Rifai, T (2013), 'El turismo internacional crece impulsado por los buenos resultados de Europa', ponencia presentada en la inauguración del Foro Europeo del Turismo en Vilnius, consultado: 11 de noviembre de 2013, [http://. www.sxc.hu](http://www.sxc.hu)
  47. Ríos, B (2010), 'Diseño de un Plan estratégico de Relaciones Públicas para el Complejo Hotelero Cubanacán Sancti Spíritus'.Tesis de licenciatura, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.
  48. Rivero, M (2000), *Relaciones Públicas empresariales*. Libro de texto, La Habana.
  49. Rivero, M (2008), *RR.PP. Definiciones, origen y desarrollo*, Facultad de Comunicación Social de la Universidad de La Habana, La Habana.
  50. Roberto, H. Sampieri, RH, Fernández, CC y Baptista, PL (2007), *Metodología de la Investigación*, Editorial Félix Varela, tomo 1, 241 pp.
  51. Sánchez, D (2013), 'Los principales lineamientos para la promoción del turismo en Cuba'. *La promoción en el turismo. Asignatura Comunicación Promocional. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos (CETUR), Carrera de Licenciatura en Turismo*, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.

52. Sarralde, J (2013) *El turismo mundial ha crecido un 5 por ciento en la primera mitad del 2013, según la OMT*. [en línea]. Madrid, consultado: 11 de noviembre de 2013, [http:// www.ladevi.info](http://www.ladevi.info).
53. Serra, A (2002), *Marketing Turístico*. Ediciones Pirámide, Madrid.
54. Trelles, I (comp.) (2001), *Comunicación organizacional*, Editorial Félix Varela, La Habana.
55. The Public Relations Society of America, (2012) *What is Public Relations?* [en línea]. New York, consultado: 26 de diciembre de 2013, <http://www.prsa.org/AboutPRSA/PublicRelationsDefined/>
56. Tirado, E (2010), 'Estrategia de comunicación 2010-2011 Infotur Villa Clara'. Tesis de licenciatura, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.
57. Trelles, I. (2004) 'Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones'. Tesis de Doctorado. La Habana, Universidad de La Habana.
58. Trelles, I (2000), 'Comunicación organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba', *Revista Espacio* .No. 3. Pp. 25- 28. La Habana.
59. Universidad de Chicago (2006), 'Advertising and Public Relations', *The Journal of Business of the University of Chicago*, Vol. 23, No 3, 173-181.
60. Universidad de Piura (2011), *Guía para la elaboración de citas y referencias bibliográficas, según el estilo Harvard*, Piura, Perú.
61. Velarde, M (2006), 'Challenges of the theories of the communications in century XXI', [en línea] *Revista Digital Universitaria* No. 6. Junio 2006, Universidad Autónoma de México, consultado: 28 de enero de 2014, <http://www.revista.unam.mx/vol.7/num6/art51/int51.htm>.
62. VI Congreso del PCC, (2011) *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*. La Habana.
63. Xifra, J (2005), *Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona.

# *Anejos*

---

## ANEXOS

### Anexo 1 Definiciones de comunicación

Tabla 1. Definiciones de comunicación

Nº	Año	Autor	Concepto
	1943	Hovland	La comunicación es el proceso por medio del cual el individuo (el comunicador) transmite estímulos (generalmente símbolos verbales) para modificar el comportamiento de otros individuos (perceptor).
	1964	Berelson y Steiner	Es el acto o proceso de que generalmente consiste en la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., mediante el empleo de signos y palabras.
	1984	Vigostky. G. Andreieva	Es el medio a través del cual se realiza todo el sistema de relaciones humanas, es un modo de objetivización de las relaciones sociales que tiene lugar a través de los contactos directos o indirectos de las personalidades y de los grupos en el proceso de su vida y actividad social.
	1991	Serrano	La Comunicación según su génesis es una capacidad que surge en la evolución de determinadas especies y no resulta un privilegio de la especie humana. Por su contenido es un proceso activo de interrelación entre actores, que acuden al recurso de la información y cuenta con diferentes niveles según el número de participantes y el grado de relación que los mismos establecen.
	2000	Muriel y Rota	Es el proceso mediante el cual un mensaje es transmitido de una fuente a un receptor con la intención de afectarlo. Dicho receptor, a su vez, da respuesta al emisor mediante la retroalimentación.
	2003	Perelló	Es un proceso social de significación e intercambio de mensajes, por el que los hombres se identifican, se influyen y se orientan a un fin social determinado.

	2004	Calviño	El sistema de interacciones entre personas, que actúa como sistema abierto y móvil para garantizar la posibilidad de distribución y redistribución de las funciones participantes, el intercambio de roles durante la solución del problema, la cooperación o contraposición mutua, la corrección, y que transcurre en dependencia de cómo se forman las relaciones entre sus participantes.
	2006	Alonso y Saladrigas	Comunicación proviene del latín “communis”, que significa “poner en común” y expresa la esencia de un proceso sociocultural básico que se da en diferentes espacios, en un número diverso de actores sociales que producen y hacen uso de la información de manera privada o pública sociales, grupales e interpersonales-, y que con el desarrollo industrial se ha tecnologizado, diversificado sus soportes.
		Roda y Beltrán	La comunicación es esencialmente un hecho social. En este sentido, la comunicación está íntimamente relacionada con una serie de procesos del comportamiento humano, que son interdependientes unos de otros es decir, se fundamenta en la interacción del individuo en sociedad, cuyo objeto fundamental es el intercambio de experiencias significativas.
.		Berelson y Steiner	El acto o proceso de transmisión que generalmente se llama comunicación, consiste en la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, mediante el empleo de signos y palabras.
.		Jesús Martín Barbero	Comunicación es hacer posible que unos hombres reconozcan a otros y ello en doble sentido: les reconozcan el derecho a vivir y pensar diferente, y se reconozcan como hombres en esa diferencia.

Fuente: Elaborado por la autora a partir de Campos, 2011.

## Anexo 2 Modelo de Shannon



Figura 1. Modelo de Shannon, tomado de Piedra et al., 2002

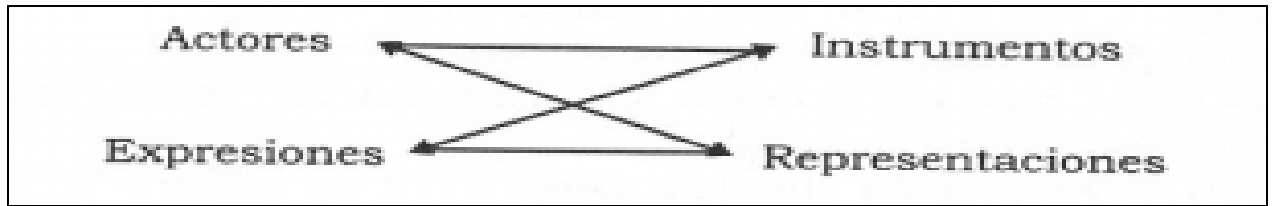
**Anexo 3** Modelo de Manuel Martín Serrano

Figura 2. Modelo de la comunicación humana dialectico-sistémico tomado de Piedra et al., 2002

**Anexo 4 Definiciones de organización y/o institución**

Tabla 2. Definiciones de organización y/o institución

Nº	Año	Autor	Concepto
1	1970	Schein	Organización es la coordinación racional de actividades de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común explícito, mediante la división de las funciones y el trabajo, y a través de la jerarquización de la autoridad y la responsabilidad. En las organizaciones de avanzada, desde el punto de vista técnico y tecnológico, la base debe ser la participación real activa y participativa y efectiva de cada uno de sus miembros.
2	2001	Trelles	Una organización es todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales, o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no.
3	2009	Martínez	Una organización o institución sería un entretreído de acciones humanas y materiales con una finalidad: una tarea que tendrá un fin social específico: lucrativo, de bien público, político o puramente institucional

Fuente: Elaborado por la autora

**Anexo 5 Definiciones de RR.PP.**

Tabla 3. Definiciones de RR.PP

Nº	Año	Autor	Concepto
1	1963	La Federación Interamericana de Relaciones públicas (FIARP)	Las Relaciones públicas son una disciplina socio-técnico-administrativa mediante la cual se analiza y evalúa la opinión y actitud del público y se lleva a cabo un programa de acción planificado, continuo y de comunicación recíproca, basado en el interés de la comunidad, destinado a mantener una afinidad y comprensión provechosa con el público.
2	1969	Philip Lesly	Las Relaciones públicas, como medio de intercambiar y conformar actitudes, pueden en gran manera acelerar las adaptaciones sociales requeridas por nuestro proceso material sin necesidad de moldear la opinión pública dentro de unos rígidos estilos totalitarios.
3	1972	Jorge Ríos Szalay	La función de Relaciones Públicas es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros de la organización y los demás sectores de la opinión pública, o públicos, a fin de proyectar ante ellos una imagen favorable de la organización que contribuya al alcance de los objetivos de esta
3	agosto de 1978	Declaración Mexicana	El ejercicio profesional de las Relaciones públicas exige una acción planeada, con el apoyo de la investigación, en la comunidad sistemática y en la participación programada, para elevar el nivel de entendimiento, solidaridad y colaboración entre una entidad pública o privada y los grupos sociales a ella vinculados, en un proceso de integración de intereses legítimos, para promover su desarrollo recíproco y el de la comunidad a la que pertenece.

5	1985	Philip Kotler	La función del management que evalúa las actitudes del público, identificando las políticas o procedimientos de un individuo o de una organización con el interés público y ejecuta un programa de acción para obtener comprensión y aceptación.
6	1989	William Stanton	Un esfuerzo general y global de comunicaciones por parte de una organización, y su finalidad es influir en las actitudes de varios grupos ante ella. Esas actividades pueden proponerse construir o conservar una buena imagen de una organización y una relación favorable con sus públicos
7	1992	José Daniel Barquero Cabrero	La práctica de las Relaciones públicas Empresariales tiene objeto de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a la Dirección de la organización, de programas de acción que sirvan tanto al interés de la misma, es decir: empresa, Institución como al de sus públicos: accionistas, entidades bancarias, personal, clientes, proveedores, organismos oficiales, y otros
8	1994	Sam Black	El ejercicio de las Relaciones públicas es el arte y la ciencia de alcanzar la armonía con el entorno, gracias a la comprensión mutua basada en la verdad y en una información total
9	1996	José Daniel Barquero Cabrero	La disciplina se encuentra orientada a obtener una alta credibilidad y confianza de los públicos, a través de técnicas de difusión y propagación de información en el momento preciso, para lograr un cambio en actitudes o acciones. “El ejercicio profesional de las RR.PP Empresariales, consiste en un arte aplicado a la ciencia social, para que de este modo, el interés público de la sociedad y el privado empresarial, sean de su principal consideración beneficiándose ambas partes.

10	1999	Sam Black	El intento, por parte de una organización, de influir o cambiar a la sociedad para crear un clima en que la organización pudiera perseguir sus objetivos sin interferencias.
11	1999	Luis Solano Fleta	Entendemos por Relaciones Públicas aquella disciplina que tiene por objeto el estudio de los procesos de comunicación intragrupales e intergrupales, generalmente vinculados en los llamados medios de comunicación social, así como la determinación de los principios rectores del contenido material de los mismos, en tanto en cuanto dichos procesos tengan por finalidad la gestación de actitudes de solidaridad social hacia el sujeto individual o colectivo que los inicia y mantiene.
12	2002	Carlos Bonilla	Las Relaciones públicas son una actividad sistemática para establecer y mantener un vínculo provechoso de las organizaciones con sus interlocutores, para ganar aceptación pública y facilitar su integración al entorno.
13	2002	Mario Piedra	Son una mediación comunicacional entre la entidad y sus públicos, apoyada en la investigación y para lo que dispone de una gama de acciones que se estructuran en planes y programas, con el objetivo de integrar los intereses de ambos para un mejor servicio a la sociedad.
14	2002	Philip Kotler	Conjunto de programas genéricos que se diseñan para promover o proteger la imagen de una compañía o producto destacando como características centrales su alta credibilidad ante los públicos, la habilidad de las técnicas que dentro de esta esfera se desarrollan en aras de captar más clientes, así como su alta capacidad para resaltar la imagen de una empresa, bien o servicio.
15	2005	Asociación de Relaciones Públicas	Las Relaciones Públicas son una función directiva de carácter continuativo y organizado, por medio de la cual organizaciones e instituciones públicas y privadas tratan

			de conquistar y mantener la comprensión, la simpatía y el apoyo de aquellos públicos con los que están o deberán estar vinculados a través de la evaluación de la opinión pública sobre la obra propia, a fin de concordar en todo lo posible las orientaciones y procedimientos propios y obtener por medio de una información amplia y difundida, una cooperación productiva y una realización más eficaz de los intereses comunes.
<b>16</b>		Jorge Ríos Szalay	

Fuente: Elaborado por la autora

**Anexo 6 Funciones de las Relaciones Públicas planteadas por Magda Rivero**

- Efectuar sondeos de opinión entre los públicos externos.
- Influir real y comprobadamente sobre las actitudes y opiniones de los públicos.
- Participar en reuniones directivas.
- Informar a los directivos acerca de las reacciones de los públicos internos y externos sobre las políticas, productos y servicios.
- Estar atentos a las modificaciones de objetivos y programas de los distintos departamentos.
- Canalizar objetivamente el sentimiento de los públicos internos.
- Planificar y actuar con criterios de previsión en relación a los aspectos que puedan afectar a la imagen empresarial.
- Investigar técnicamente las actitudes y opiniones de los públicos internos.
- Construir o modificar la imagen de la institución en función de su realidad y de la opinión de sus públicos.
- Analizar y evaluar el comportamiento de los diversos públicos.
- Preparar informaciones de carácter formativo.
- Proponer y ejecutar programas de acción y comunicaciones destinados a conseguir la comprensión y el favor de los públicos internos y externos.
- Diseñar y ejecutar programas para promover la popularidad de la entidad.

**Anexo 7 Funciones que deben cumplir los relacionistas públicos según Ministerio de Turismo**

- Elabora, propone y participa en acciones, lineamientos y planes en las actividades de promoción, RR.PP y publicidad.
- Integra los elementos del marketing en la empresa y los centros prestatarios de los servicios en estrecha coordinación con la dirección y administración de los establecimientos.
- Instrumenta acciones promocionales que garanticen la comercialización de los servicios propios y otras actividades.
- Evalúa los resultados del nivel de satisfacción de los visitantes.
- Funge como corresponsal turístico.
- Domina informaciones y noticias turísticas de los países emisores y en especial de aquellos que promueven y comercializan la entidad.
- Garantiza la distribución de las publicaciones propias del Ministerio de Turismo.
- Realiza estudios y encuestas de opinión pública y emite informes de los resultados de las investigaciones realizadas.
- Atiende y canaliza las quejas, sugerencias y opiniones de los turistas.
- Instrumenta y controla la atención a personalidades y periodistas en general, así como a los grupos de familiarización.
- Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

## Anexo 6 Definiciones de estrategia

Tabla 4. Definiciones de estrategia

Nº	Autor	Año	Definición
1.	Peter Drucker	1954	“la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario”.
2.	Ernesto Guevara (Che)	1959	“la estrategia es el análisis de los objetivos a lograr, considerando una situación militar total y las formas globales de lograr estos objetivos ... la táctica es el modo práctico de llevar a cabo grandes objetivos estratégicos, un complemento de la estrategia, más variable y flexible que los objetivos finales, adaptando los medios a cada momento”.
3.	Alfred Chandler	1962	“La estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, la adopción de políticas y cursos de acción correspondientes y asegurar los recursos necesarios para llegar a esas metas.”
4.	Stoner	1981	“la estrategia es el programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y ejecutar así su misión.”
5.	Mintzberg	1985	“La estrategia es un patrón en una corriente de acciones o decisiones.”
6.	Gárciga	1987	“La estrategia es el conjunto de acciones generales para el logro de objetivos amplios. De hecho, la estrategia implica la determinación de objetivos globales y la definición de políticas principales en cuanto a la utilización y orientación futura de los recursos; también está asociada a la orientación que da una organización a sus actividades fundamentales.”
7.	Porter	1990	“La estrategia es la fórmula de base ancha para la forma en que el negocio va a competir, cuáles deben ser sus metas y qué políticas se necesitan para llevar a cabo esas metas.”
	Quinn	1991	“La estrategia es el patrón que integra las metas, políticas y

8.			secuencias de acción importantes dentro de un todo coherente.”
9.	Portuondo	1998	“lasestrategiassonlasformasdemoversedelarealidadalavisión. Sonunaguíaparalubicacióndelosrecursos,sondelargoplazo,sonlafuente de múltiples tácticas”.
10.	Muñiz	2001	“Estrategia es la selección, definición y aceptación de un curso de acción futuro que permita, a partir de los objetivos previamente establecidos, optimizar el uso de los recursos en el proceso de logro de los mismos.”
11.	Portal et al.	2005	“Se trata de planear acciones racionalmente interrelacionadas en busca de un objetivo a corto, mediano o largo plazo, que contribuya a alcanzar los propósitos de la organización.”

Fuente: Elaborado por la autora

**Anexo 9 Procedimiento para diagnosticar las RR.PP propuesto por Sam Black 1993**

1. ¿Tienen Uds. una política general de RR.PP?
  2. ¿Sus consultores de RR.PP o su propio departamento despachan a un nivel suficientemente alto como para que impacten en la política de dirección?
  3. ¿Temen Vds. a los medios de comunicación y los maticen a distancia o bien intentan atraer su interés hacia sus actividades?
  4. ¿El presupuesto de relaciones públicas es adecuado a las necesidades de rutina, con fondos adicionales de fácil disponibilidad para asuntos especiales?
  5. ¿Su personal telefónico y de recepción está bien informado y es siempre cortés?
  6. ¿Sus instalaciones son fáciles de localizar y están bien conservadas?
  7. ¿Tiene un estilo propio la empresa, sólido y bien diseñado, incluyendo el logotipo, el color y estilo tipográfico?
  8. ¿Su Informe y Balance anuales prestigian a su empresa y, si es así, lo utiliza para llamar la atención de los medios y obtener una buena publicidad general?
  9. ¿Las comunicaciones internas reciben la atención que necesitan?
- ¿Qué atención se concede a las relaciones públicas con la comunidad y a la responsabilidad social corporativa?

---

## **Anexo 10 Procedimiento para diagnosticar las RR.PP propuesto por Leonardo Miranda Trocones**

### 1. Generalidades sobre la Gestión de Relaciones Públicas

- Condiciones Materiales
- Presupuesto
- Archivo del Profesional
- Subordinación

### 2. Perfil del Relacionista Público

- Conocimientos profesionales de la actividad de Comunicación.
- Procedencia académica.
- Interés por la superación.
- Período de experiencia en el medio y nivel de conocimientos sobre su organización.
- Conocimientos idiomáticos.
- Habilidades en comunicación (nivel cultural, dicción y expresión oral).
- Presencia personal.
- Utilización de medios informáticos.

### 3. Funciones

- Aseguramiento de una comunicación bidireccional con los públicos
- Relación con las áreas que se ocupan de la promoción y el marketing.
- Información y asesoramiento a la dirección
- Trabajo con el público interno
- Equilibrio entre la responsabilidad social y los intereses de la instalación
- Participación en la toma de decisiones estratégicas de la Instalación
- Recepción y trámite de las quejas que se presentan sobre el Hotel
- Control de la identidad e imagen corporativas
- Trabajo con la opinión pública y líderes de opinión
- Relación con los medios y órganos de comunicación masiva
- Participación en la introducción de nuevos productos, servicios o proyectos
- Relaciones con las organizaciones políticas y de masas
- Planeación y coordinación de actividades y eventos

### 4. Objetivos

- 
- Enfoque a largo, mediano o corto plazo
  - Coherencia de los objetivos de Relaciones Públicas con los objetivos generales de la instalación
  - Explicitación de los mismos en planes y programas
  - Nivel de conocimiento por los trabajadores y directivos
5. Segmentación de los Públicos
- Definición del Público Interno
  - Definición de los Públicos Externos
  - Decantación de públicos especiales
6. Investigación
- Frecuencia
  - Diagnósticos de comunicación, estudios de opinión pública
  - Evaluación de la imagen de la compañía: auditorias de imagen.
7. Planificación
- Analizar si se definen las políticas, estrategias, planes o programas de Relaciones Públicas a nivel corporativo o en la instalación.
  - Incidencia de la planificación en el logro de los objetivos.
  - Tendencia a la participación de los trabajadores en el proceso.
  - Nivel de conocimiento e implicación de los trabajadores en las estrategias.
  - Plan de Relaciones Públicas en situaciones de emergencia.
  - Tendencias más comunes en la forma de planificación.
8. Acciones
- Utilización de Textos.
  - Organización de eventos, internos y externos.
  - Patrocinio de actividades en la comunidad.
  - Uso de la fotografía.
  - Protocolo y ceremonial.
  - Uso de soportes informáticos.
  - Trabajos con los líderes de opinión.
9. Comunicación
- Política de Comunicación interna y externa.
  - Canales más usados.
  - Bidireccionalidad de la comunicación.
  - Principales portavoces de la instalación.
10. Control

- Sistemática con que se efectúa.
- Seguimiento antes, durante y después de los procesos.

#### 11. Evaluación

- Conocimientos y habilidades para su realización.
- Contraste de los resultados con los objetivos propuestos.
- Disposición de los profesionales de las Relaciones Públicas a efectuarla.

---

**Anexo 11 Modelo de Evaluación Funcional de Relaciones públicas de la Lic. Arianne Gorgas**

1. ¿Conoce detalladamente usted todos los públicos de la organización a los que dirigirá sus esfuerzos de Relaciones públicas? ¿Cómo mantiene un flujo comunicativo hacia y desde ellos?, ¿O sólo hacia ellos?
2. ¿Está la alta dirección de la institución consciente de la importancia de las Relaciones públicas para el buen desempeño de la misma? ¿Qué función desempeña usted con la dirección y qué lugar ocupa en el organigrama de la institución? ¿Asesorar e informar a la dirección sobre los estados de opinión, clima interno, decisiones estratégicas, etc. es una función de las Relaciones públicas en su entidad?
3. ¿Tienen las Relaciones públicas de su entidad un presupuesto razonable asignado? ¿Tiene el relacionista poder de decisión sobre este presupuesto, o tienen que esperar que los superiores aprueben los gastos que él como un profesional considera necesarios?
4. ¿Se preocupan las Relaciones públicas de su entidad por mantener un fuerte sentimiento de pertenencia del público interno? ¿Se mantiene informados a los trabajadores de cómo marcha el desarrollo de la empresa y los éxitos o fracasos de la misma? ¿Qué tipo de acciones se llevan a cabo con el público interno aparte de las convencionales?
5. ¿Se realizan o han realizado estudios de satisfacción laboral y clima interno?
6. ¿Son incentivados los trabajadores para la participación creativa en la solución de problemas o nuevas propuestas de desarrollo?
7. ¿Qué canales de comunicación existen con el público interno? ¿Son efectivos? ¿Se buscan medios creativos que atraigan la atención de todos?
8. ¿Qué hace su organización para hacer coincidir sus intereses con el interés social? ¿Cómo lo manifiesta?
9. ¿Hay algún programa o plan de Relaciones públicas para el trabajo con la comunidad? En caso afirmativo, ¿cómo se implementan, por qué canales de comunicación, con qué nivel de prioridad?
10. ¿Es la investigación sistemática uno de los puntos claves de su trabajo? De ser afirmativa la pregunta anterior, ¿los resultados de la investigación son tomados en cuenta para la planificación de los programas de Relaciones públicas? De ser

- 
- negativa, ¿cuál es la base para la elaboración de planes, si es que los hay: órdenes superiores o situaciones concretas?
11. En su entidad, ¿es una función del relacionista preocuparse por el cuidado y mantenimiento de la identidad e imagen corporativas y preparar todos los materiales que se requiere para esta función?
  12. ¿Se toma en cuenta el trabajo con la opinión pública en su organización? ¿y a los líderes de opinión? ¿Tienen establecidos programas o planes de Relaciones públicas con ella?
  13. ¿Mantiene su organización una relación sistemática y planificada con los medios, o solo cuando es necesario recurrir a ella? ¿Qué tipo de política mantiene su empresa con los mismos: de total transparencia, o de silencio absoluto?
  14. ¿Se emiten regularmente notas de prensa, ya sean de noticias favorables o desfavorables y/o se convoca a conferencias de prensa?
  15. ¿Se posee un mailing de medios y periodistas actualizado? ¿Qué tipo de actividades se realizan con los periodistas de los diferentes medios de prensa que atiende el sector al que pertenece su organización?
  16. ¿Se informa periódicamente a la alta dirección de las tendencias informativas de la prensa?
  17. ¿Se realiza con frecuencia un monitoreo de prensa para analizar los enfoques que los periodistas publican sobre nuestra organización?
  18. ¿Tiene información corporativa preparada siempre para entregar a la prensa, como fotografías, catálogos, etc.?
  19. ¿Posee usted algún método o instrumento de medición de los resultados de las comunicaciones en los medios de prensa?
  20. ¿Posee su entidad un Manual de Crisis? En caso negativo ¿Al menos están incluidas las situaciones de crisis o contingencias en su plan anual de Relaciones públicas? ¿En el plan hay alguna cobertura a situaciones "absolutamente imprevistas"?
  21. ¿En su organización se realizan actividades de protocolo como cenas, atención a personalidades, etc.?
  22. ¿Las Relaciones públicas en su empresa, trabajan de conjunto con los departamentos de marketing y publicidad y otras disciplinas afines?
  23. ¿Posee usted un mailing actualizado de informaciones básicas de instalaciones importantes, ministerios, embajadas, proveedores, clientes, etc.?

24. ¿Qué papel juegan las RR.PP en la relación de la institución con las organizaciones políticas y de masas? ¿O estas relaciones sólo se establecen a partir de los representantes de ellos en los centros?
25. ¿Se preocupan las Relaciones públicas de su empresa de hacer un análisis de la competencia en cuanto a los temas relacionados con la comunicación?
26. ¿Las Relaciones públicas en su entidad reciben, tramitan y dan respuestas a las quejas recibidas sin importar de qué público provengan o estas son atendidas por otro departamento?
27. ¿Mantiene usted informado a los públicos externos, entiéndase clientes, proveedores, distribuidores, etc., de cómo marcha el desarrollo de la empresa y los éxitos o fracasos de la misma y se retroalimenta usted mediante la investigación de la satisfacción y opinión que tienen los mismos de su organización?

Fuente: Gorgas, 2005.

## Anexo 12 Encuesta para directivos

Estimado(a) compañero (a):

Como parte de una investigación que se está desarrollando sobre el estado actual de las Relaciones Públicas en el Hotel, necesitamos de su gentil colaboración al contestar el presente cuestionario. Sus criterios resultan muy importantes para el estudio, dado el activo papel que desempeñan los directivos en la materialización de las acciones de Relaciones Públicas en una empresa. Sus criterios solo serán empleados en aras de acercarnos lo más posible a la realidad actual de este fenómeno, por lo que no poseen carácter público.

Agradecemos de antemano su sincera colaboración.

Nivel de Escolaridad: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

Años que ha laborado en el sector turístico: \_\_\_\_\_

Años que ha laborado como directivo en la instalación: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué son para usted las Relaciones Públicas? \_\_\_\_\_

2. ¿Usted como directivo con quién requiere comunicarse para desempeñar sus funciones? (Marque con una X la opción u opciones que se corresponda con su criterio)

a) \_\_\_\_\_ Subordinados

b) \_\_\_\_\_ Otras áreas del hotel

c) \_\_\_\_\_ Público externo

2.1 Pudiera referir hacia qué aspectos enfoca sus mensajes con cada uno de estos públicos en específico:

a) Con los subordinados \_\_\_\_\_

b) Con otras áreas del hotel \_\_\_\_\_

c) Con públicos externos \_\_\_\_\_

2.2 ¿Qué canales, vías, soportes o estrategias emplea para comunicarse con su público interno y externo? (Por favor marque con una X las que utiliza con su público interno y con dos XX las que utiliza con su público externo)

\_\_\_\_\_ Reuniones \_\_\_\_\_ Asambleas \_\_\_\_\_ Entrevistas \_\_\_\_\_ Matutinos

\_\_\_\_\_ Rumores \_\_\_\_\_ Murales \_\_\_\_\_ Cartas \_\_\_\_\_ Contratos

\_\_\_\_\_ Circulares \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_ Correo electrónico

\_\_\_\_\_ Intranet \_\_\_\_\_ Encuentros informales \_\_\_\_\_ Buzones quejas y sugerencias

\_\_\_\_\_ Boletín \_\_\_\_\_ Celulares \_\_\_\_\_ Beepers

\_\_\_\_\_ Otros. ¿Cuáles?

---

2.3 En caso de que usted requiera comunicarse con públicos externos como parte de sus funciones laborales, pudiera mencionar ¿quiénes son estos?

---

2.4 ¿Aplica algún mecanismo para obtener retroalimentación de las comunicaciones efectuadas por usted?

a) \_\_\_\_\_ Sí b) \_\_\_\_\_ No

2.4.1 En caso positivo, ¿En qué consisten dichos mecanismos?

---

3. ¿Conoce usted si existe en su empresa una política de Relaciones Públicas?

a) \_\_\_\_\_ Si existe

b) \_\_\_\_\_ No existe

c) \_\_\_\_\_ No tengo conocimiento

3. Las Relaciones Públicas tanto hacia el interior de la empresa como hacia el exterior se ejecutan de manera:

a) \_\_\_\_\_ Planificada b) \_\_\_\_\_ Espontánea

3.1 En caso de que sea planificada en qué consiste esta planificación

---

4. ¿Se elabora en la empresa un presupuesto para invertir en Relaciones Públicas?

1. \_\_\_\_\_ Sí b) \_\_\_\_\_ No

4.1 ¿Considera usted importante su realización? ¿Por qué?

---

5. En su opinión, ¿Qué funciones cumplen las Relaciones Públicas en una empresa?

---

6. ¿Se consideran las Relaciones Públicas un elemento estratégico dentro de la empresa?

a) \_\_\_\_\_ Sí b) \_\_\_\_\_ No

6.1 Según sea su respuesta, ¿por qué?

---

7. ¿Cómo se desarrolla la comunicación interna y las Relaciones Públicas internas en la empresa? (Marque con una X las opciones que se corresponda con su criterio):

---

\_\_\_ Los mensajes son emitidos por la Dirección hacia los directores de áreas y estos transmiten sus mensajes hacia los empleados.

\_\_\_ Los trabajadores se sienten comprometidos con la dirección.

\_\_\_ Existen factores que impiden el desarrollo fortuito de una buena comunicación.

\_\_\_ Existe una estrecha comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.

\_\_\_ A los trabajadores no se les motivan en su puesto de trabajo.

\_\_\_ A través de la comunicación con los trabajadores se logra alcanzar el objetivo deseado.

\_\_\_ La comunicación consiste solo en instrucciones de trabajo.

\_\_\_ Los trabajadores pertenecientes a un área de trabajo conocen los fallos y logros del resto de los departamentos de la empresa.

\_\_\_ La comunicación se considera un factor de primer orden en el desarrollo organizacional.

\_\_\_ Las soluciones de los problemas existentes parten de la Dirección y no se toma en consideración el criterio de los trabajadores.

\_\_\_ En los mensajes emitidos en todos los niveles, se refuerza la identidad corporativa de la empresa, es decir, lo que realmente la empresa es (historia, cultura, valores, modos de hacer, costumbres, mitos)

\_\_\_ La dirección se nutre de la información que emiten los empleados a sus superiores y estos últimos a la dirección.

\_\_\_ Las informaciones nuevas que afectan a la empresa y sus trabajadores se conocen primero a través del rumor antes de que sean comunicadas por los directivos de la empresa.

\_\_\_ Los trabajadores conocen las principales misiones, valores y objetivos trazados por la empresa.

\_\_\_ La dirección conoce los criterios, opiniones y propuestas de sus trabajadores.

\_\_\_ La comunicación se considera un elemento clave para establecer buenas relaciones con los diferentes públicos objetivos.

\_\_\_ Se hace partícipe a los trabajadores de los problemas y deficiencias internas que enfrenta la empresa y se motiva a los mismos a colaborar en su solución.

7.1 ¿Desea referir algo más en relación a las comunicaciones y Relaciones Públicas en su empresa?

8. ¿Podiera usted mencionar qué estilo de dirección se desarrolla en la empresa?

a) \_\_\_ Autocrático (La dirección asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones)

b) \_\_\_\_ Liberal (La dirección delega en sus subordinados las decisiones que se deben tomar)

c) \_\_\_\_ Participativo (La dirección toma la decisión final, pero antes utiliza la consulta y analiza los criterios dados por sus subordinados)

8.1 ¿Está usted de acuerdo con el mismo?

a) \_\_\_\_ Sí b) \_\_\_\_ No

9. ¿Qué opinión tiene usted del hotel donde trabaja como entidad turística?

---

9.1 ¿Transmite usted ese criterio en sus Relaciones Públicas con el público interno y externo?

a) \_\_\_\_ Sí b) \_\_\_\_ No

9.2 Pudiera usted mencionar tres consecuencias del comportamiento anterior.

a) Ventajas de comunicar una imagen positiva

b) Desventajas de comunicar una imagen positiva

10. ¿Existe en la entidad un Manual de Identidad Corporativa que guíe como debe proyectarse hacia los públicos externos?

a) \_\_\_\_ Sí existe

b) \_\_\_\_ No existe

c) \_\_\_\_ No tengo conocimiento

10.1 ¿Se actúa acorde a dicho Manual?

a) \_\_\_\_ Sí b) \_\_\_\_ No

11. ¿Existe en la entidad un Manual de Relaciones Públicas que guíe como debe proyectarse hacia los públicos externos e internos?

a) \_\_\_\_ Sí existe

b) \_\_\_\_ No existe

c) \_\_\_\_ No tengo conocimiento

11.1 ¿Se actúa acorde a dicho Manual?

a) \_\_\_\_ Sí b) \_\_\_\_ No

12. ¿Tiene posibilidades de superación/capacitación en su entidad en materia de Relaciones Públicas? (Marque con una X)

a) \_\_\_\_ Sí

b) \_\_\_\_ No (Pase a la pregunta 13)

12.1 Si su respuesta es positiva, ¿podría mencionar los cursos/seminarios u otras opciones que se despliegan al respecto?

\_\_\_\_\_  
13. ¿Cómo valoraría el estado general en el que se encuentran actualmente las Relaciones Públicas en su instalación? (Marque con una X la opción que se corresponda con su criterio):

a) \_\_\_\_\_ Deplorable

b) \_\_\_\_\_ Regular

c) \_\_\_\_\_ Aceptable

d) \_\_\_\_\_ Óptimo

13.1 ¿En qué aspectos se basa para afirmar lo anterior?:

---

\_\_\_\_\_  
Fuente: García, 2012.

---

**Anexo 13 Cuestionario para trabajadores**

Estimado(a) compañero (a):

Como parte de una investigación que se está desarrollando sobre el estado actual de las Relaciones Públicas en el, necesitamos de su gentil colaboración al contestar el presente cuestionario. Sus criterios resultan muy importantes para el estudio, dado el activo papel que desempeñan los trabajadores en la materialización de las acciones de Relaciones Públicas en una empresa. Sus criterios solo serán empleados en aras de acercarnos lo más posible a la realidad actual de este fenómeno, por lo que no poseen carácter público.

Agradecemos de antemano su sincera colaboración.

Nivel de Escolaridad: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

Años que ha laborado en el sector turístico: \_\_\_\_\_

Años que ha laborado en la instalación: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué son para usted las Relaciones Públicas?

\_\_\_\_\_

2. ¿En su opinión cómo se desarrollan las Relaciones Públicas en la entidad?

a) \_\_\_\_\_ Planificada b) \_\_\_\_\_ Espontánea

2.1 En caso de que sea planificada en qué consiste esta planificación

\_\_\_\_\_

3. ¿En su opinión cómo se desarrolla la comunicación dentro del hotel? (Marque con una X las opiniones que se correspondan con su criterio)

\_\_\_\_\_ Todas las informaciones que recibe son transmitidas por su superior

\_\_\_\_\_ La relación que existe entre usted y su superior lo compromete a trabajar con esfuerzo

\_\_\_\_\_ Existen factores que le impiden el desarrollo de una buena comunicación con su superior.

\_\_\_\_\_ Se comunica regularmente con otras áreas de la empresa.

\_\_\_\_\_ Se siente motivado en su puesto de trabajo.

\_\_\_\_\_ Usted conoce los objetivos de la empresa y lo que debe hacer para cumplirlos.

\_\_\_\_\_ La comunicación dentro del hotel consiste solo en instrucciones de trabajo.

\_\_\_\_\_ Usted conoce los fallos y logros del resto de los departamentos de la empresa.

\_\_\_\_\_ Recibe capacitación sobre la importancia de la comunicación y las Relaciones Públicas dentro de la empresa.

\_\_\_\_ Su superior le pide opinión sobre las posibles soluciones a problemas existentes en su área de trabajo.

\_\_\_\_ Usted conoce sobre la historia de la empresa, los valores que deben desarrollarse, como debe comportarse, las tradiciones como colectivo laborales, etc.

\_\_\_\_ Las informaciones nuevas que afectan a la empresa y a usted como trabajador las conoce primero a través del rumor antes de que le sean comunicadas por su superior.

\_\_\_\_ Usted conoce las principales misiones, valores y objetivos trazados por la empresa.

\_\_\_\_ La dirección conoce sus criterios, opiniones y propuestas.

\_\_\_\_ Usted conoce los principales problemas y deficiencias internas que enfrenta la empresa y se siente motivado a colaborar en su solución.

4. En su opinión, ¿Cómo dirigen sus superiores?

a) \_\_\_\_ Sus superiores son los que toman las decisiones sobre lo que debe realizarse.

b) \_\_\_\_ Sus superiores permiten que sean los trabajadores los que tomen la decisión sobre lo que debe realizarse.

c) \_\_\_\_ Sus superiores toman la decisión final, pero antes consultan a los trabajadores y analizan sus criterios

4.1 ¿Está usted de acuerdo con esa forma de dirección?

a) \_\_\_\_ Sí b) \_\_\_\_ No

5. ¿Qué canales, vías, soportes o estrategias emplean sus superiores para comunicarse con usted? (Marque con una X la opción u opciones que se correspondan con su criterio)

\_\_\_\_ Reuniones \_\_\_\_ Asambleas \_\_\_\_ Entrevistas \_\_\_\_ Matutinos

\_\_\_\_ Rumores \_\_\_\_ Murales \_\_\_\_ Cartas \_\_\_\_ Contratos

\_\_\_\_ Circulares \_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_ Correo electrónico \_\_\_\_ Intranet

\_\_\_\_ Encuentros informales \_\_\_\_ Buzones de quejas y sugerencias

\_\_\_\_ Boletín \_\_\_\_ Celulares \_\_\_\_ Beepers

\_\_\_\_ Otros .Cuales?

6. ¿Qué opinión tiene usted sobre el hotel donde trabaja?

6.1 ¿Transmite esos criterios en sus comunicaciones y Relaciones Públicas con los clientes?

a) \_\_\_\_ Sí b) \_\_\_\_ No

---

7. ¿Tiene posibilidades de superación /capacitación en su entidad en materia de Relaciones Públicas?

a) \_\_\_ Sí b) \_\_\_ No

7.1 Si su respuesta es positiva pudiera mencionar ¿cuáles han sido estos?

8. ¿Está establecido en la entidad cómo debe ser su comportamiento con los clientes para lograr la satisfacción de estos con el producto ofertado y que repitan la visita?

a) \_\_\_ Sí b) \_\_\_ No c) \_\_\_ No lo sé

8.1 Si su respuesta es positiva ¿Qué aspectos incluye dicho comportamiento?

\_\_\_ Vestuario

\_\_\_ Expresiones a utilizar en sus conversaciones con los clientes

\_\_\_ Gestos

9. ¿Qué acciones desde el punto de vista personal usted realiza para que el cliente se sienta satisfecho y repita su visita?

---

10. Por favor, complete la idea:

Las Relaciones Públicas que realizan los trabajadores consisten en \_\_\_\_\_

Las comunicaciones que se establecen con los clientes permiten \_\_\_\_\_

Las comunicaciones entre usted y su superior consisten en \_\_\_\_\_

Fuente: García, 2012.

## Anexo 14 Cuestionario para clientes extranjeros en idioma Español

Estimado(a) compañero (a):

Como parte de una investigación que se está desarrollando sobre el estado actual de las Relaciones Públicas en el Hotel, necesitamos de su gentil colaboración al contestar el presente cuestionario. Sus criterios resultan muy importantes para el estudio, dado el activo papel que desempeñan los clientes en la elaboración de las estrategias y planes de Relaciones Públicas en una empresa. Sus criterios solo serán empleados en aras de acercarnos lo más posible a la realidad actual de este fenómeno, por lo que no poseen carácter público. Agradecemos de antemano su sincera colaboración.

1. ¿Cómo ha organizado usted su viaje para visitar Cuba?

\_\_\_ A través de un turoperador

\_\_\_ A través de una agencia de viajes

\_\_\_ On Line

\_\_\_ Por su propia cuenta

2. ¿Cómo ha conocido el Hotel? (Marque con una X la opción que corresponda)

\_\_\_ Guías turísticas \_\_\_ Revistas especializadas \_\_\_ Agencia de Viajes

\_\_\_ Internet \_\_\_ Opiniones de amigos y familiares

\_\_\_ Otros. Especifique cuál:

3. Por favor, requerimos de su ayuda para evaluar los servicios prestados por el hotel.

Marque con una X de acuerdo con su grado de satisfacción:

(A) Alto (M) Medio (B) Bajo

<b>Recepción</b>	A	M	B
Cortesía			
Información			
Servicio Rápido			
<b>Habitaciones</b>	A	M	B
Limpieza y organización			
Agua y caliente			
Iluminación			
Funcionamiento TV			
Comunicación telefónica			
<b>Restaurante</b>	A	M	B
Cortesía			

Variedad y calidad del menú			
Servicio rápido			
<b>Bares</b>	A	M	B
Cortesía			
Variedad y calidad de las			
Bebidas y cocteles			
Servicio rápido			
<b>Animación</b>	A	M	B
Actividades diurnas			
Actividades nocturnas			
<b>Evaluación general</b>	A	M	B
Alumbrado público			
Variedad de programas y televisión			
Señalización			
Higiene			
Seguridad			

ii. Repetiría su visita a) \_\_\_\_ Sí b) \_\_\_\_ No

iii. Recomendaría nuestra instalación a) \_\_\_\_ Sí b) \_\_\_\_ No

Sugerencias

---



---



---

Fuente: García, 2012.

**Anexo 15 Cuestionario para clientes extranjeros en idioma inglés**

Dear guest:

As part of a research that is being developed we are always interested in hearing your opinion on the current state of Public Relations in Memories Paraiso Azul Hotel, we ask for your kind cooperation in answering this questionnaire. Thank you in advance for your generous help and we remark how important is your opinion for the study, according to the active role of managers in the development of Public Relations strategies of a company. Your opinion will be used only for the sake of closer as possible to the current reality of this phenomenon, so we will not make it public.

1. How did you organize your trip to visit Cuba?

Through a tour operator  Through a travel agency  On Line  By your own

2. How did you get to know about the Memories Paraíso Azul hotel? (Place an X where applicable)

Tour guides

Specialized magazines

Travel Agency

Internet

Friends and family opinions

Other Specify

3. Please, in order to improve our customers' service we would like to know your opinion regarding your impressions of the hotel services. Put an X in accordance with their degree of satisfaction: High (H), not so happy (NH), Low (L).

<b>Front Desk</b>	H	NH	L
Kindness			
Information			
Swiftness			
<b>Habitaciones</b>	H	NH	L
Cleanliness			
Lighting			

Running of the TV			
Communicationsbyphone			
<b>Restaurant</b>	H	NH	L
Kindness			
Foodvariety			
Swiftness			
<b>Bar</b>	H	NH	L
Kindness			
Drinkvariety			
Swiftness			
<b>PublicRelations</b>			
Kindness			
Swiftness			
PersonnelAttention			
<b>Entertainment</b>	H	NH	L
Daytimeactivities			
Eveningactivities			
<b>General perception of the Hotel</b>	H	NH	L
Street lighting			
Channel TV variety			
Signs			
Hygiene			
Security			

4. Will you return?

\_\_\_ Yes

\_\_\_ No

\_\_\_ I don't know

5. Would you recommend this hotel?

\_\_\_ Yes

\_\_\_ No

\_\_\_ I don't know

---

---

Comments and Suggestions

---

---

---

---

---

Thankyou!!!

Fuente: Elaborado por la autora a partir de García, 2012.

**Anexo 16 Cuestionario para clientes extranjeros en idioma francés**

Cher visiteur:

Comme partie d'une enquête qui est développée en nous, nous sommes toujours intéressés à entendre votre opinion sur l'état courant de vendre les relations publiques dans les Memories Paraiso Azul Hôtel, nous demandons votre coopération gentille dans répondre à ce questionnaire. Merci en avance pour votre aide généreuse et nous remarquons comment important est votre critère pour l'étude. Nous vous assurerons que cette enquête sera anonyme et nous vous prions les réponses les plus sincères.

1. Comment est-ce que vous avez organisé votre voyage pour visiter le Cuba?

- Pour tour-opérateur
- Pour une agence de voyage
- By votre propre
- Internet
- Autre, \_\_\_\_\_

2. Comment est-ce que vous avez trouvé le Memoires Paraíso Azul hôtel? (Place un X où applicable)

- Cartes de région touristique
- Revue spécialisée
- Agence de voyage
- Internet
- Amis et opinions de la famille
- Autre, \_\_\_\_\_

3. S'il vous plaît pour améliorer notre service que nous aimerions savoir votre opinion qui regarde vos impressions des services d'hôtel. Mettez un X conformément à leur degré de satisfaction:

<b>Bureau de réception</b>	H	NH	L
Amabilité			
Information			
Rapidité			
<b>Chambre</b>	H	NH	L
La propreté			
Illumination			
Communications par téléphone			
<b>Restaurant</b>	H	NH	L
Amabilité			
Variété de la nourriture			
La rapidité			
<b>Bar</b>	H	NH	L
Amabilité			
Variété des boissons			
La rapidité			
<b>Relations Publiques</b>			
Amabilité			
La rapidité			
Attention du personnel			
<b>Animation</b>	H	NH	L
Les activités de la journée			
Les activités du soir			
<b>Perception générale de l'Hôtel 1 2</b>	H	NH	L
L'éclairage			
Les signes			
Hygiène			
Sécurité			

4. Est-ce que vous reviendrez?

\_\_\_ Oui

\_\_\_ No

\_\_\_ Je ne sais pas

5. Est-ce que vous recommanderiez l' hôtel?

---

---

Oui

No

Je ne sais pas

Commentaires

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Merci beaucoup!!!

Fuente: Elaborado por la autora a partir de García, 2012.

---

**Anexo 17 Cuestionario para visitantes nacionales**

Estimado(a) compañero (a):

Como parte de una investigación que se está desarrollando sobre el estado actual de las Relaciones Públicas en el Hotel, necesitamos de su gentil colaboración al contestar el presente cuestionario. Sus criterios resultan muy importantes para el estudio, dado el activo papel que desempeñan los clientes en la elaboración de las estrategias y planes de Relaciones Públicas en una empresa. Sus criterios solo serán empleados en aras de acercarnos lo más posible a la realidad actual de este fenómeno, por lo que no poseen carácter público. Agradecemos de antemano su sincera colaboración.

1. ¿Cómo conoció usted sobre los servicios que presta el Hotel? (Marque con una X la opción que corresponda)

- Guías turísticas  Folletos turísticos  Revistas especializadas  
 Agencias de Viajes  Internet  Plegables  
 Suelos lanzados por el hotel en la ciudad  A través de la Recepción  
 Opiniones de amigos y familiares  Videos promocionales.  
 Comentarios de trabajadores del hotel  
 Otros. ¿Cuáles?

2. ¿Se siente satisfecho con los servicios recibidos?

- a)  Sí b)  No

3. ¿Qué aspectos considera usted que deben mejorarse para brindar un servicio acorde a sus exigencias?

- Variedad y calidad de la oferta gastronómica  Rapidez en el servicio  
 Amabilidad del personal  Alternativas de recreación  
 Confort de las instalaciones  Ambientes exteriores

4. ¿Recomendaría usted el hotel a amigos y familiares?

- a)  Sí b)  No

5. ¿En qué piensa usted cuando le hablan del Hotel?

---

---

6. Sugerencias

---

---

---

Fuente: García, 2012.

### **Anexo 18 Guía de entrevista para relacionistas públicos**

1. ¿Tienen identificados cuáles son los públicos internos y externos de la entidad, hacia los cuáles debe enfocarse el trabajo de las Relaciones Públicas? ¿Cómo mantiene un flujo comunicativo hacia y desde ellos?
2. ¿Existe una comunicación eficaz, sistemática y basada en la planificación con sus diferentes públicos?
3. ¿Qué acciones desarrolla para mantener informado a los trabajadores sobre los resultados que va obteniendo la empresa?
4. ¿Qué actividades o acciones efectúan con el fin de lograr que sus trabajadores se sientan comprometidos e identificados con los objetivos de la instalación?
5. ¿Considera que el público interno se siente motivado al formar parte de la estructura del hotel?
6. ¿Cómo podría desde las Relaciones Públicas lograr que sus trabajadores eleven sus niveles de motivación?
7. ¿Existe una comunicación constante y distendida con los proveedores, prestatarios de servicios, Agencias de Viajes e instituciones que juegan un papel importante en el logro de los objetivos empresariales?
8. ¿Se mantiene informado a los actores antes mencionados sobre los logros o desaciertos de la empresa, con vistas a consolidar la relación laboral sobre la base de la confianza, compromiso y credibilidad?
9. ¿En qué se basa el contenido de los principales mensajes que intercambia con sus proveedores, prestatarios de servicios, Agencias de Viajes e instituciones?
10. ¿A través de que canales establece comunicación con ellos?
11. ¿Considera usted importante que cada uno de los actores anteriormente mencionados y sus trabajadores se sientan comprometidos con los procesos que se desarrollan en su empresa?

- 
12. ¿Conceden participación a cada uno de ellos en la introducción de nuevos productos, servicios o proyectos?
  13. ¿En qué se basa el trabajo de las Relaciones Públicas hacia los públicos externos?
  14. ¿Tiene autonomía el Departamento para desarrollar acciones de Relaciones Públicas con vistas a atraer clientes potenciales o es tarea del área comercial o de la cadena Memories?
  15. ¿Se toma en cuenta el trabajo con la opinión pública y líderes de opinión? ¿Tienen establecidos programas o planes de RR.PP con ellos?
  16. ¿Está la alta dirección de la institución consciente de la importancia de las Relaciones Públicas para el buen desempeño de la misma?
  17. ¿Asesorar e informar a la dirección sobre los estados de opinión, clima interno, decisiones estratégicas, etc. es una función que usted realiza en su entidad?
  18. ¿Tienen las Relaciones Públicas de su entidad presupuesto asignado para la ejecución de las acciones? ¿Tiene usted poder de decisión sobre este presupuesto?
  19. Sobre el trabajo de las Relaciones Públicas en la instalación: ¿Cómo se establecen los objetivos de RR.PP? ¿Están explícitos en planes o programas? ¿Existe coherencia entre los objetivos de RR.PP y los objetivos generales de la instalación? ¿Cuál es el nivel de conocimiento de directivos y trabajadores? ¿Se han realizado por parte del departamento diagnósticos de comunicación, estudios de opinión pública, auditorias de imagen?
  20. Sobre la Planificación de las RR.PP: ¿Las políticas, estrategias, planes o programas de Relaciones Públicas se definen a nivel corporativo o en la instalación? ¿Cómo influye o pudiera influir la planificación en el logro de los objetivos? ¿Existe alguna tendencia a la participación de los relacionistas públicos en el proceso de planificación? ¿Cuenta el departamento con un plan para tiempo de crisis?
  21. ¿Se conocen cuáles son las acciones de RR.PP? ¿Cuáles aplican en su trabajo diario y hacia qué públicos?

- 
22. ¿Cómo pudiera catalogarse su relación con los medios masivos de comunicación?  
¿Cuáles son las bases de esa relación?
23. ¿Se tiene un mailing de medios y periodistas actualizado? ¿Qué tipo de actividades se realizan con los periodistas de los diferentes medios de prensa?
24. ¿Cómo pudiera evaluarse su relación con las organizaciones políticas y de masas? ¿Cuáles son las bases de esa relación?
25. ¿Cuáles son las principales actividades de ceremonial, protocolo y eventos que se organizan en la instalación? ¿Qué papel juega el departamento de RR.PP en esa organización?
26. ¿Conoce cuáles son los principales elementos que identifican la marca Memories?  
¿Conoce cuáles son los sellos distintivos de su instalación, esos que lo hacen diferente del resto de los hoteles del destino e incluso dentro de la misma cadena que los comercializa? ¿Saben cuál es la imagen que han logrado proyectar en sus diferentes públicos? ¿Desarrollan algunas acciones con vistas a lograr que esa imagen sea cada vez más positiva?
27. ¿Existe un equilibrio entre la responsabilidad social y los intereses de la instalación?

Fuente: Elaborado por la autora

**Anexo 19 Guía de entrevista para proveedores, prestatarios de servicios, instituciones, etc.**

1. ¿Desde qué año su entidad tiene relaciones comerciales con el hotel Memories Paraíso Azul?
2. ¿Sobre qué aspectos hacen referencia los principales mensajes intercambiados entre el hotel y su empresa?
3. ¿A través de qué canales se desarrolla la comunicación entre ambas partes?
4. ¿Con qué frecuencia se desarrolla la comunicación?
5. ¿Conoce usted las características de los productos y servicios que se ofertan en dicha instalación?
6. ¿Cómo calificaría usted las relaciones profesionales entre el hotel y su entidad?
7. ¿Qué opinión tiene usted del hotel Memories Paraíso Azul como cliente de su producto o servicio?
8. ¿Qué aspectos le gustaría mejorar para hacer más efectiva y consolidar las relaciones comerciales con el hotel?

Fuente: Elaborado por la autora, a partir de Piñeiro 2013.

## Anexo 20 Relación de la cantidad de trabajadores del Hotel Memories Paraíso Azul por departamentos

Tabla 5. Comportamiento de la cantidad de trabajadores por áreas de trabajo

Departamentos	Cantidad de trabajadores
Dirección General	6
Comercial	3
Calidad y Atención al Cliente	16
Club Diamond	4
Recepción	53
Pisos	224
Alimentos y Bebidas	284
Cocina	242
Animación	30
Servicios Técnicos	44
Jardinería	31
Compras	5
Almacén	16
Economía	18
Recursos Humanos	6
Seguridad y protección	34
<b>Total</b>	<b>1016</b>

Fuente: Elaborada por la autora

### Anexo 21 Servicio de Restauración en el Hotel Memories Paraíso Azul

Tabla 6 Servicio de Restauración en el Hotel Memories Paraíso Azul

<b>Restaurantes</b>	<b>Climatización</b>	<b>Servicios</b>	<b>Horarios</b>
<b>Buffet Santiago</b>	X	Desayuno Almuerzo Cena	7:00-10:30 a.m. 12:30-4:00 p.m. 6:00-10:00 p.m.
<b>Buffet Remedios</b>	X	Desayuno Almuerzo Cena	7:00-10:30 a.m. 12:30-4:00 p.m. 6:00-10:00 p.m.
<b>Especializado Mediterráneo "Texico"</b>	X	Cena	6:00-10:30 p.m.
<b>Especializado Italiano "La Isabelica"</b>	X	Cena	6:00-10:30 p.m.
<b>Especializado "San Salvador"</b>	X	Cena	6:00-10:30 p.m.
<b>Grill "Las Leyendas" (Paraíso)</b>		Desayuno Almuerzo Meriendas	9:00-6:00 p.m.
<b>Grill "La Enramada" (Santiago)</b>		Desayuno Almuerzo Meriendas	9:00-6:00 p.m.
<b>Especializado "Baconao"</b>		Cena	6:00-10:30 p.m.

Fuente: Elaborada por la autora

**Anexo22 Análisis de la Matriz de Impactos Cruzados para el Hotel Memories Paraíso Azul.**

		ANÁLISIS EXTERNO										IMPACTO		TOTAL					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5								
		OPORTUNIDADES					IMPACTO	AMENAZAS								IMPACTO			
ANÁLISIS INTERNO	1	FORTALEZAS					5	3	5	3	-	16	5	5	4	1	5	20	36
	2	FORTALEZAS					4	3	5	-	-	12	4	1	5	1	1	12	24
	3	FORTALEZAS					5	5	5	5	4	24	4	5	5	4	1	19	53
	4	FORTALEZAS					5	4	5	4	-	18	4	5	5	1	4	19	37
	5	FORTALEZAS					5	5	5	5	5	25	5	5	3	-	-	14	39
	6	FORTALEZAS					5	5	5	5	3	23	4	-	5	-	4	13	36
		IMPACTO	29	25	30	22	12	<b>118</b>	26	21	27	7	16	<b>97</b>					
	1	DEBILIDADES					5	4	5	5	5	24	4	5	5	3	3	19	43
	2	DEBILIDADES					5	5	5	5	2	22	3	5	5	2	3	18	40
	3	DEBILIDADES					3	2	5	1	1	14	1					1	15
	4	DEBILIDADES					2	2	5	1	5	15			5			5	20
	5	DEBILIDADES					5	1	5	2	3	16		4	5	1		10	26
	6	DEBILIDADES					4	1	4	1	1	13		3	4			7	20
7	DEBILIDADES					5	1	5	3	5	19		3				3	22	
	IMPACTO	29	16	34	20	24	<b>123</b>	7	20	24	6	6	<b>63</b>						
TOTAL	58	41	64	42	36		33	41	51	13	22								

### Anexo 23 Calendario de actividades

Tabla 7 Calendario-plazos temporales de las tácticas previstas en la estrategia

No	Acciones	Fecha de Ejecución	Responsable	Público	Presupuesto Anual
1	Confeccionar e instituir el Manual de Relaciones Públicas para que sirva de referente a los relacionistas públicos en el desempeño de sus funciones, estableciendo cómo debe realizarse el adecuado ejercicio de la disciplina en el hotel.	Inmediato	RR.PP	Interno-Externo	0
2	Elaborar el Manual de Relaciones Públicas ante situaciones imprevistas el cual marcará el procedimiento a seguir frente a determinadas contingencias.	Inmediato	RR.PP	Interno-Externo	0
3	Diseñar y llevar a cabo campañas de Relaciones Públicas tanto transitorias como permanentes, con sus respectivos mecanismos de control y evaluación,	Inmediato	RR.PP	Interno-Externo	—

	para extender y mejorar el desempeño del departamento en la entidad.				
4	Elaborar Plan de RR.PP el cual contendrá los objetivos a alcanzar en un período de tiempo determinado y las acciones para lograrlo.	Inmediato	RR.PP	Interno-Externo	0
5	Elaborar un programa de relación con los medios masivos de comunicación que comparta estrategias generales, políticas y acciones y que sea aprobado por la dirección de la entidad y del Grupo Gaviota.	Inmediato	RR.PP Comercial	Medios de comunicación	0
6	Confeccionar un plan para el trabajo con la comunidad.	Inmediato	RR.PP Sindicato	Comunidad local	0
7	Incluir a la Jefa de RR.PP dentro de las negociaciones que se realizan para determinar el presupuesto del departamento.	Inmediato	Dirección General	Interno	0

8	Realizar un diagnóstico para identificar aquellos trabajadores que dentro de la instalación constituyen líderes de opinión y planear posteriormente las líneas de actuación a seguir en materia de comunicación con cada uno de ellos.	Inmediato	RR.PP	Interno	0
9	Hacer un estudio de los factores sociales, económicos, culturales, políticos, demográficos que caracterizan las comunidades más cercanas.	Inmediato	RR.PP	Comunidad local	0
10	Realizar un diagnóstico y sobre esa base elaborar una lista de los principales periodistas y medios con los cuales el hotel pudiera intercambiar información.	Inmediato	RR.PP	Medios de comunicación	0
11	Aplicar encuestas y organizar entrevistas y reuniones que posibiliten comprender el compromiso que asumen los trabajadores y directivos con el hotel	Inmediato	RR.PP	Interno	0

	y establecer una ficha que caracterice a cada uno de estos grupos.				
12	Caracterizar las relaciones que tienen los proveedores, prestatarios de servicio e instituciones con el hotel a partir de la realización de un diagnóstico efectivo.	Inmediato	RR.PP	Externo	0
13	Realizar un estudio de mercado para conocer adecuadamente los gustos, necesidades y comportamientos de los clientes actuales y potenciales.	Inmediato	RR.PP	Clientes actuales y potenciales	0
14	Realizar un análisis e inventario para conocer los principales recursos tanto materiales como humanos con los cuáles cuenta el departamento para la consecución de una Estrategia de Gestión de las RR.PP.	Inmediato	RR.PP	Interno	0
15	Celebrar cumpleaños colectivos para homenajear a los trabajadores.	Trimestral	RR.PP Comercial Sindicato	Interno	320 cuc
16	Confeccionar una base	Inmediato	Informático	Interno	0

	de datos donde se recojan los cumpleaños de los trabajadores y familiares que con él conviven para enviar tarjetas de felicitación en esta fecha.		RR.HH RR.PP Jefes de Departamento		
17	Planificar chequeos de emulación entre los departamentos con base a los resultados en el desempeño del trabajo.	Mensual	RR.PP Dirección Sindicato	Interno	0
18	Seleccionar el trabajador más destacado por departamento y premiarlo con un estímulo moral y material.	Mensual	RR.PP Sindicato Jefes de departamento	Interno	400 cuc
19	Instituir en el hotel el "Día del trabajador y su familia" en el que se seleccionarán las familias de un grupo de trabajadores y se les invitará a un recorrido por el hotel, ofreciéndoles cóctel de bienvenida y baño en la playa.	Temporada baja	RR.PP Comercial Dirección RR.HH Jefes de departamento	Interno	360 cuc 158 MN
20	Organizar y formalizar la semana de los "Juegos Memories" durante la cual se	Temporada baja	RR.PP Animación	Interno	0

	estarán celebrando torneos de domino y otros deportes entre los departamentos, así como pequeños encuentros deportivos.				
21	Realizar un festival cultural entre los trabajadores el cual se presentará en el teatro con la presencia de los huéspedes del hotel.	Temporada baja	RR.PP Animación	Interno	0
22	Organizar encuentros entre la dirección y los trabajadores que resultan disponibles en el período de baja turística para darles a conocer los resultados que va teniendo la instalación y cuáles son los objetivos y estrategias a adoptar.	Temporada baja	RR.PP Dirección Jefes de Departamento	Interno	0
23	Realizar actividades recreativas dentro y fuera de la instalación en conmemoración a días festivos o especiales.	Días especiales	RR.PP	Interno	500 cuc
24	Cubrir la plantilla de empleados en los departamentos que se está trabajando con	Inmediato	RR.HH	Interno	0

	menor cuantía que la requerida con vistas a equilibrar la cantidad de trabajo.				
25	Realizar un diagnóstico de las condiciones laborales por áreas de trabajo y elaborar un plan para ir solucionando los problemas paulatinamente.	Inmediato	RR.PP Jefes de departamento	Interno	0
26	Ofrecer cursos de superación para los trabajadores en temas de su interés	Temporada baja	RR.HH RR.PP	Interno	0
27	Rediseñar y actualizar semanalmente el mural informativo del hotel ubicándolo en un lugar de fácil acceso y visible para todos los trabajadores.	Inmediato	RR.PP	Interno	0
28	Elaborar un buzón de quejas y sugerencias donde los trabajadores puedan plasmar sus inquietudes y opiniones.	Inmediato	RR.PP	Interno	0
29	Planificar reuniones formales entre las	Mensual	Jefes de departamento	Interno	0

	distintas áreas de trabajo y la dirección del hotel con vistas a lograr una comunicación directa y mejorar el proceso de retroalimentación.		Dirección		
30	Planificar reuniones formales entre el departamento de RR.PP y el resto de los trabajadores donde se discutan temas concernientes a la organización interna, relaciones de trabajo, atención al público externo, etc.	Mensual	RR.PP Jefes de departamento	Interno	0
31	Realizar encuentros entre la dirección del Grupo Gaviota y los empleados del hotel en aras de acercar a los mandos superiores a la base y mejorar la comunicación entre ellos.	Mensual	RR.PP Dirección del Grupo Gaviota	Interno	0
32	Elaborar una revista interna que recoja preocupaciones actuales así como los principales acontecimientos	Mensual	RR.PP Comercial	Interno	500 cuc  (550 ejemplares al año)

	<p>turísticos que han acaecido en la instalación, el destino, país y el mundo; la misma será divulgada a través de la red e impresa para facilitar el acceso a todos los trabajadores.</p>				
33	<p>Elaborar una memoria anual de la entidad que debe ser discutida en todos los departamentos y en presencia de miembros del Consejo de Dirección y el sindicato.</p>	Anual	RR.PP	Interno	0
34	<p>Realizar un resumen del Manual de Bienvenida del hotel e imprimir para ser entregado a los trabajadores de nuevo ingreso.</p>	Inmediato	RR.PP	Interno	0
35	<p>Realizar matutinos mensualmente donde se reconozcan los departamentos y trabajadores más destacados y se haga un resumen de las principales efemérides y noticias del período.</p>	Mensual	RR.PP Sindicato Jefes de departamento	Interno	0

36	Realizar encuentros personales con aquellos trabajadores que se han identificado como líderes de opinión para tratar de influir positivamente en las percepciones que estos tienen del hotel	Inmediato	RR.PP	Interno	0
37	Elaboración y distribución de plegables o hojas sueltas en conmemoración a días o eventos especiales.	Ocasiones especiales	RR.PP	Interno	20 cuc
38	Realizar talleres u organizar grupos de discusión donde se lleven a colación temas relacionados con la pérdida de valores en el sector turístico y donde se tomen acuerdos para combatir esta situación en la entidad.	Temporada baja	RR.PP Jefes de Departamento Sindicato	Interno	0
39	Mantener informada a la gerencia del desempeño de la prensa respecto a la entidad y crear espacios de discusión	Permanente	RR.PP	Interno	0

	con estos y el resto de los trabajadores para transmitir informaciones relevantes de la rama del turismo que aparezcan publicadas.				
40	Elaborar el Manual de Identidad Corporativa para que sirva de referente a las acciones comunicativas que se desarrollarán con los públicos de la entidad.	Inmediato	RR.PP Comercial Dirección	Interno-Externo	0
41	Convocar a la prensa especializada y general para dar cobertura informativa a los principales eventos y hechos de relevancia del hotel.	Ocasiones especiales	RR.PP	Prensa	0
42	Enviar sistemáticamente notas de prensa a los periodistas con los cuales se han realizado coordinaciones de trabajo con ánimo de mantenerlos informados sobre la actividad de la empresa.	Mensual	RR.PP	Prensa	0
43	Organizar comparecencias y entrevistas con los	Ocasiones especiales	RR.PP	Medios masivos de	150 cuc

	medios masivos de comunicación.			comunicación	
44	Presentar el Hotel a los turistas y visitantes que acuden por primera vez y darles un recorrido por el mismo (incluyendo el pueblo hotelero), mostrando los principales atractivos	Permanente	RR.PP Comercial	Externo	0
45	Mantener una comunicación periódica con los clientes repitentes donde se les actualice sobre las novedades y nuevas ofertas del hotel y se les envíe postales por fechas alegóricas.	Permanente	RR.PP Comercial	Externo	0
46	Enviar postales de felicitación a proveedores, intermediarios o instituciones en conmemoración a fechas importantes como el día del turismo, aniversario de inauguración del hotel, etc.	Ocasiones especiales	RR.PP	Externo	40 cuc
47	Elaborar una multimedia sobre el hotel la cual	Inmediato	RR.PP Comercial	Externo	0

	<p>contendrá sus principales atractivos, símbolos de identidad visual, potencialidades, productos, etc. convirtiéndose en un auténtico brochures que brindará un acabado conocimiento de la instalación a todos sus públicos externos.</p>		Informático		
48	<p>Organizar encuentros con AA.VV y TT.OO donde se les ilustre a través de efectivas y amenas presentaciones las características y productos que oferta el hotel así como los principales resultados obtenidos en la gestión empresarial.</p>	<p>Inicio temporada alta</p> <p>Inicio temporada baja</p>	<p>RR.PP</p> <p>Comercial</p> <p>Dirección</p>	AA.VV-TT.OO	0
49	<p>Organizar encuentros con centros educacionales de la ciudad de Caibarién para contribuir a través de la comunicación a la conservación del patrimonio cultural y natural de la ciudad que repercute en la imagen</p>	Mensual	RR.PP	Comunidad local	0

	del destino.				
50	Organizar encuentros entre el departamento de RR.PP y profesores de esta asignatura de la carrera de Licenciatura en Turismo de la Universidad Central para contribuir a la capacitación de los trabajadores en materia de investigación y planificación de la disciplina.	Temporada baja	RR.PP	Interno-Externo	100 cuc
51	Realizar investigaciones frecuentes sobre la competencia para conocer sus productos y nuevas tendencias y trazar acciones con vistas a lograr la diferenciación en el mercado.	Semestral	RR.PP Comercial	Externo	0
52	Instrumentar y aplicar encuestas a los trabajadores que permitan monitorear periódicamente su grado de satisfacción respecto a las políticas y decisiones tomadas así como su motivación laboral	Mensual	RR.PP	Interno	0

53	Organizar entrevistas con proveedores, intermediarios, instituciones y organizaciones que mantienen una relación directa con la instalación para conocer sus opiniones respecto a los intercambios laborales y contribuir a consolidar y perfeccionar la comunicación con cada uno de ellos.	Mensual	RR.PP	Externo	0
54	Realizar estudios de legibilidad que permitan determinar al relacionista público si los mensajes escritos están en el nivel educativo adecuado para el público destinatario.	Permanente	RR.PP	Interno-Externo	0
55	Conformar un pequeño grupo de especialistas de RR.PP encabezado por la jefa del departamento para monitorear el desarrollo de las acciones propuestas.	Inmediato	RR.PP	Interno-Externo	0
56	Recoger informes, actas u otros documentos que	Permanente	RR.PP	Interno-Externo	0

	den fe de la ejecución de las reuniones o encuentros previstos en el plan así como de los resultados de los diagnósticos e investigaciones realizadas				
57	Chequear lista de participantes a los eventos o actividades convocadas.	Permanente	RR.PP	Interno-Externo	0
58	Realizar inspecciones sistemáticas para evaluar la efectividad y actualización de los canales de comunicación establecidos	Permanente	RR.PP	Interno-Externo	0
59	Realizar reuniones con los responsables del desarrollo de las actividades para organizar el trabajo y hacer las coordinaciones pertinentes para que se cumplan eficientemente.	Semanal	Jefa de RR.PP	Interno	0
60	Conformar el calendario de actividades y entregar a los responsables del desarrollo de las	Mensual	Jefa de RR.PP	Interno	0

	mismas.				
61	Confeccionar un documento Excel donde se registren las tarjetas, hojas sueltas, plegables y demás materiales publicitarios confeccionados y las actividades y destinatarios a los que serán dirigidos.	Inmediato	RR.PP	Interno	0
					<b>2390 CUC</b>
					<b>158 MN</b>