

Análisis de la comunicación interna en la gestión de una instalación hotelera cubana

Analysis of Internal Communication in the Management of a Cuban Hotel Facility

  Mónica Lizt Góngora Ruíz¹

  Francisco Javier Varona Silva²

  Nolberto Cruz Aguilera²

¹ Carrera Licenciatura en Turismo, Departamento de Turismo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba

² Departamento de Turismo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba

Fecha de recepción: 04.04.2025
Fecha de revisión: 07.05.2025
Fecha de aprobación: 24.05.2025

Cómo citar: Góngora Ruíz, M. L., Varona Silva, F. J., & Cruz Aguilera, N. (2025). Análisis de la comunicación interna en la gestión de una instalación hotelera cubana. *Espergesia*, 12(1), 78-92.

<https://doi.org/10.18050/rev.espergesia.v12i1.3512>

Autor de correspondencia: Mónica Lizt Góngora Ruíz

Abstract

Internal communication represents a strategic asset in hotel organizational management. However, its institutionalization remains an unresolved challenge in many Cuban entities. The objective of this study was to comprehensively diagnose the state of internal communication at the Club Amigo Atlántico Guardalavaca Hotel, aiming to identify its structural weaknesses, human potential, and propose action lines aligned with a strategic management approach. Methodologically, this was a descriptive study with a mixed-methods design, applied to a stratified probabilistic sample of 169 employees. Techniques included document analysis, non-participant observation, semi-structured interviews, a communication review test, and surveys validated by five subject-matter experts. The instrument encompassed indicators such as flows, channels, functions, structures, organizational culture, and climate. Key findings revealed a strong preference for oral and face-to-face channels, such as morning briefings (63.9%), meetings (62.7%), and union assemblies (60.9%). Professionalism (88.2%), responsibility (82.4%), and sense of belonging (79.9%) emerged as dominant values. The absence of a formal communication advisory unit and the omission of communication processes from the organizational process map were also identified. It was concluded that internal communication is currently managed through a fragmented, top-down approach. Institutionalizing communication as a strategic axis is essential to build a participatory, resilient, and goal-oriented organizational culture; thus, a strategic restructuring that integrates culture, leadership, and communication is proposed.

Key words: Internal Communication, Organizational Management, Organizational Culture, Hospitality Sector, Strategic Diagnosis.

Resumen

La comunicación interna representa un activo estratégico en la gestión organizacional hotelera. Sin embargo, su institucionalización continúa siendo una deuda pendiente en muchas entidades cubanas. El objetivo de esta investigación fue diagnosticar de manera integral el estado de la comunicación interna en el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, con el objetivo de identificar debilidades estructurales, aprovechar potencialidades humanas y proponer líneas de acción coherentes con el enfoque de gestión estratégica. Metodológicamente, se trató de un estudio descriptivo de enfoque mixto, aplicado a una muestra probabilística estratificada de 169 trabajadores. Se utilizaron técnicas de revisión documental, observación no participante, entrevistas semiestructuradas, test de revisión comunicacional y encuestas validadas por cinco expertos. El instrumento incluyó indicadores de flujos, canales, funciones, estructuras, cultura y clima organizacional. Entre los principales resultados, se evidenció una preferencia por canales orales y presenciales como matutinos (63.9 %), reuniones (62.7 %) y asambleas sindicales (60.9 %). La profesionalidad (88.2 %), responsabilidad (82.4 %) y sentido de pertenencia (79.9 %) destacaron como valores predominantes. Se constató la ausencia de una unidad asesora en comunicación y la exclusión de esta función en el mapa de procesos institucional. Se concluyó que la gestión comunicacional interna se desarrolló bajo un enfoque fragmentado y descendente. Institucionalizar la comunicación como eje estratégico resulta imprescindible para consolidar una cultura organizacional participativa, resiliente y orientada al logro colectivo; por tanto, se propone una reestructuración estratégica que articule cultura, liderazgo y comunicación.

Palabras clave: Comunicación interna, gestión organizacional, cultura organizacional, sector hotelero, diagnóstico estratégico.

INTRODUCCIÓN

Con la aprobación y promulgación de la Ley de Comunicación Social de la República de Cuba (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2024) se reafirma la pertinencia de gestionar la comunicación en las organizaciones de la sociedad con enfoque estratégico e integrado. Esta normativa impulsa el proceso de perfeccionamiento del Sistema de Dirección y Gestión empresarial estatal iniciado con anterioridad (Decretos-ley No. 281/2007 y No. 323/2014 del Consejo de Ministros de la República de Cuba) en lo referido a la gestión de comunicación, en pro de estudios superiores de eficiencia y eficacia, sobre la base del desarrollo de la ciencia, la tecnología, la innovación, las comunicaciones, la informatización y el desarrollo sostenible.

Como parte de esa gestión se reconoce la necesidad de realización de diagnósticos de la co-municación para comprender profundamente a la organización como ente social, su estructura funcional, el liderazgo, sus públicos, la percepción de estos sobre la entidad, las características del proceso comunicativo (Valdés Bencomo *et al.*, 2020). Asimismo, deben conocerse las particularidades de los procedimientos de comunicación, los flujos de comunicación, la calidad de las comunicaciones, la calidad de uso de los recursos tecnológicos y las herramientas de comunicación, así como los procesos y acciones de comunicación interna y externa, para la detección oportuna de situaciones que interfieran o impidan el logro de los objetivos y metas organizacionales, el logro de objetivos, los efectos y las relaciones con todos los públicos de la organización (Rivero, 2017).

De igual forma se precisa estudiar el clima interno, los elementos de la identidad y la cultura organizacionales (Palafox *et al.*, 2019; Rivero, 2021), factores interrelacionados con la comunicación interna y que muestran la importancia de la alineación con estrategias, la filosofía, los objetivos y métodos, que permiten establecer modelos de aprendizaje organizativo en función de los propósitos de producción y rentabilidad económica (Encalada & Heredia, 2018; Padrón-Díaz de León *et al.*, 2019). Para el caso del sector de hotelería en Cuba este tipo de estudios organizacionales no están extendidos ampliamente.

Tal fase previa de los estudios organizacionales sobre gestión de comunicación ha sido reconocida como imprescindible por varios investigadores (Duffus & Pons, 2010; Montero, 2023; Hómez *et al.*, 2020; Arceo & Malvarez, 2021; Batista, 2022), los que coinciden en que la gestión de comunicación sea estudiada/desarrollada de forma holística e integradora, al efecto de poder planificar y ejecutar acciones comunicativas que contribuyan de forma efectiva al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Varona Silva, 2007; Rivero, 2021b).

El hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, objeto de estudio práctico de la presente investigación, es el resultado de la fusión del Club Amigo Atlántico & Bungalows, y el Club Amigo Guardalavaca & Villas en mayo de 2002. Sus principales mercados emisores de turistas son Canadá, Cuba, Rusia. Destacan los turoperadores canadienses, Sunwing Vacations, Holasun & Caribesol Holidays y WestJet Vacations; Transat; Keytel (España); Meeting Point (Alemania), así como las agencias cubanas Viajes Cubanacán, Cubatur, Havanatur, Paradiso y Ecotur. Sus competidores más fuertes son los hoteles Playa Costa Verde y Aston Costa Verde (ubicados en playa Pesquero); Blue Diamond Turquesa (situado en playa Yuraguana); Sol Río de Luna-Mares (situado en playa Esmeralda); y Brisas Guardalavaca, (en la playa Guardalavaca); asimismo compite el segmento de casas de arrendamiento de propietarios privados de Guardalavaca y su entorno geográfico cercano.

Los grupos de interés del hotel Club Amigo incluyen clientes externos (turistas nacionales e internacionales), clientes internos (directivos y trabajadores); turoperadores y agencias de viajes; prescriptores (líderes de opinión, consultantes de viajes); operador (Hoteles Cubanacán S.A.); reguladores (CITMA, etc.); suministradores; autoridades varias; los medios de comunicación social territoriales; así como la comunidad poblacional Guardalavaca y su entorno cercano).

La fusión empresarial trajo consigo un fuerte cambio cultural, al coexistir dos culturas consolidadas durante varios años; ello dificulta la labor de dirección al nivel de toda la organización y en sus diferentes áreas o departamentos aún al presente, especialmente en lo referido al cumplimiento de los objetivos primarios. Como consecuencia, la comunicación organizacional

(interrelacionada con la cultura) –activo intangible importante para la gestión del hotel– muestra insuficiencias y carencias, y se requiere de un estudio diagnóstico actualizado.

De una investigación exploratoria previa sobre la comunicación interna en el hotel Club Amigo, se han identificado las siguientes insuficiencias, elementos esenciales de la situación problemática actual:

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

Para solucionar estas insuficiencias se asume como objetivo general de esta investigación diagnosticar integralmente la comunicación interna del hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca.

La conveniencia de esta investigación está dada porque: en lo teórico, se propone el estudio de variables del clima y la cultura organizacionales, como complemento del análisis de constructos específicos de la comunicación interna; en lo metodológico, se propone y aplica un procedimiento específico para el estudio diagnóstico de la comunicación interna,

instrumento que constituye una referencia para el trabajo de directivos y especialistas de hoteles; en el aspecto práctico, se da solución al problema del conocimiento del estado actual de la comunicación interna en un hotel, lo que constituye etapa previa del estudio de la comunicación organizacional en su gestión empresarial.

METODOLOGÍA

Esta investigación es de tipo descriptivo que busca ofrecer información útil para la resolución de un problema práctico e inmediato. Trabaja sobre realidades de los hechos para presentar una interpretación correcta de ellas (Perelló, 2005). Está dirigida a comprender la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición de la comunicación interna, así como algunas variables de cultura organizacional, por su interrelación con aquella.

Para la realización del diagnóstico se decide un enfoque mixto, siguiendo las pautas de las investigaciones en las organizaciones, donde se mezclan categorías de análisis y variables; útiles para comprender la problemática y significados de comportamientos humanos y de la vida social (Lorenzo, 2022).

El estudio se desarrolló en el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca en Holguín, Cuba. Para una mejor comprensión de las características, recursos y detalles de la operación comercial del mismo, a continuación, la tabla 1 proporciona una caracterización general del mismo.

Tabla 1.*Caracterización gerencial del hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, Holguín, Cuba*

Elementos de caracterización	Descripción
Principales mercados y agencias	Principales mercados turísticos: Canadá, Cuba y Rusia. Los operadores turísticos canadienses Sunwing Vacations, Holasun & Caribesol Holidays y WestJet Vacations; Transat; Keytel (España); Punto de encuentro (Alemania). Destacan las agencias de viajes cubanas Viajes Cubanacán, Cubatur, Havanatur, Paradiso y Ecotur
Competencia	El hotel Playa Costa Verde y el hotel Aston Costa Verde (ambos ubicados en la playa Pesquero); Hotel Blue Diamond Turquesa (ubicado en playa Yuraguanal); Hotel Sol Río de Luna-Mares (ubicado en playa Esmeralda); y el hotel Brisas Guardalavaca, (en la playa de Guardalavaca). Casas de alquiler de propiedad privada ubicadas en el entorno geográfico cercano del hotel.
Grupos de interés relevantes del Club Amigo	• Clientes externos (turistas extranjeros y cubanos) • Clientes internos (gerentes y empleados) • Operadores turísticos y agencias de viajes • Líderes de opinión (líderes de opinión, consultores de viajes) • Operador (Hoteles Cubanacán S.A.) • Reguladores (Agencia de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, etc.) • Proveedores • Diversas autoridades • Medios de comunicación territoriales • Comunidad (Guardalavaca y alrededores)
Servicio de alojamiento	Cuenta con 2 recepciones, así como 743 habitaciones climatizadas en total (233 habitaciones estándar en la Sección Guardalavaca; 231 habitaciones tropicales en la Sección Atlántica; 133 en la Sección de Bungalows; y 144 en la Sección de Villas); Todas con agua fría y caliente, televisión por cable, teléfono y caja de seguridad.
Servicios de alimentos y bebidas	Los servicios de catering incluyen tres restaurantes tipo buffet (desayuno, almuerzo y cena); cinco restaurantes especializados; cuatro cafeterías y siete bares. Además, los vinos y mariscos de marca están disponibles por un cargo adicional.
Servicio de animación turística	Dos áreas de entretenimiento; club nocturno; club infantil con servicio de niñera; áreas para diversos juegos (baloncesto, voleibol, tenis, mini fútbol y minigolf); tiro con arco; petanca; sala de juegos; gimnasio con sauna; y cuatro piscinas (todas con zona para niños).

Otros servicios	Servicios médicos; venta de tarjetas de internet; masajes; Club de Danza y aeróbicos; Club náutico (proveedor: Marlin S.A.); lavandería; reservas; oficina de correos; salón de belleza; alquiler de bicicletas y motocicletas; áreas de acceso Wi-Fi.
Secciones	Cuatro (4) secciones de edificios, con diferente diseño arquitectónico: Sección Atlántico (ex hotel Atlántico), Sección Guardalavaca (ex hotel Guardalavaca), Sección de Bungalows (anterior Villa Turey) y la Sección de Villas (anterior Villa Guardalavaca).

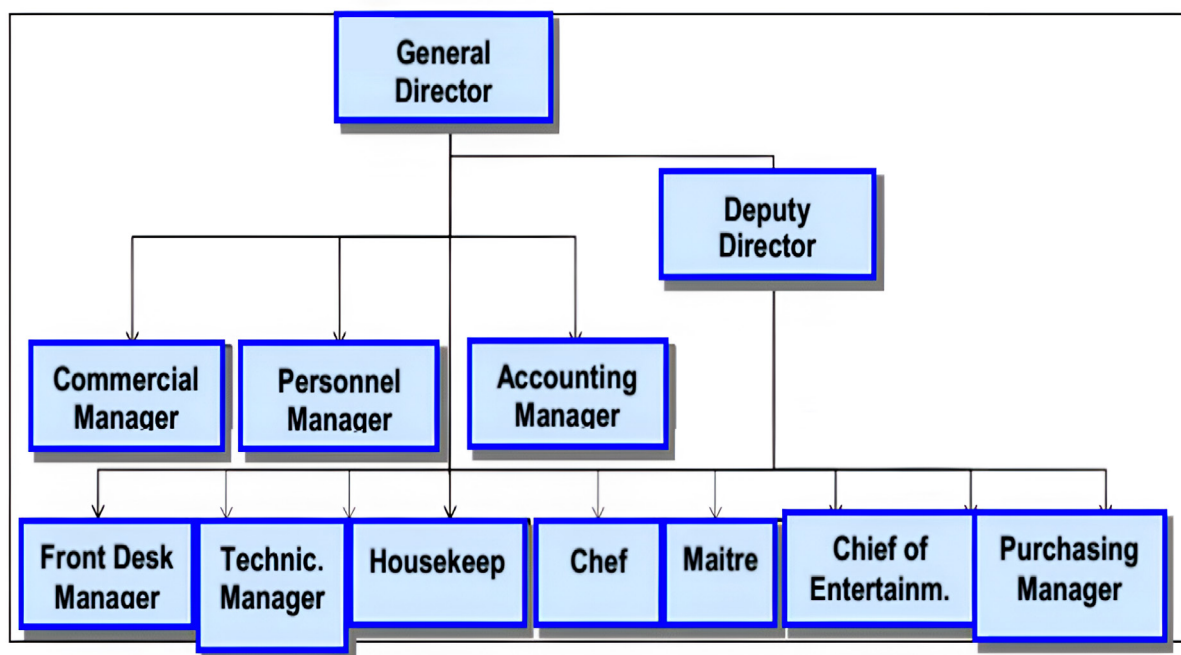


Figura 1. Organigrama de gestión hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, Holguín, Cuba

La figura 1 muestra una estructura de gestión donde cada área está especializada y tiene una cadena de mando clara. Se observa una coordinación horizontal y vertical, lo que permite una gestión eficiente y enfocada en ofrecer un servicio integral y de calidad al cliente.

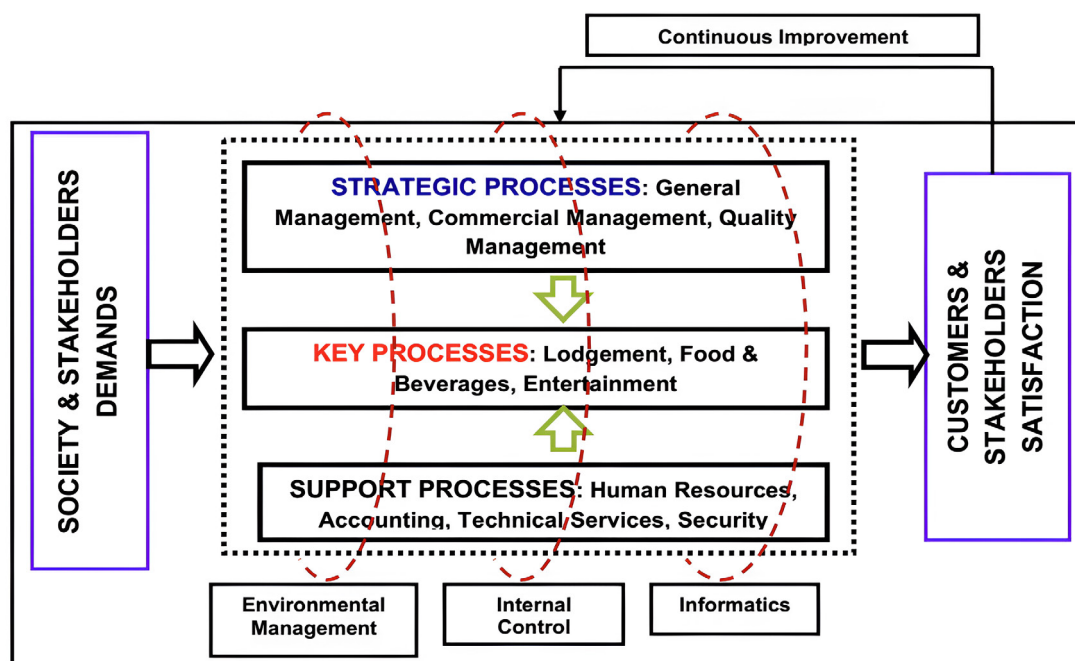


Figura 2. Mapa de procesos del hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, Holguín, Cuba

En la figura 2, se aprecia una estructura dividida en procesos estratégicos, clave y de soporte, alineados con las demandas de la sociedad y orientados a la satisfacción del cliente. Todo el sistema se basa en la mejora continua e integra áreas transversales como informática, control interno y gestión ambiental.

El diagnóstico de comunicación interna del hotel Club Amigo se desarrolla con una metodología aplicada con anterioridad allí (Varona Silva, 2007), la que consta de consta de 3 fases, 6 etapas y 15 pasos. Ver figura 3.

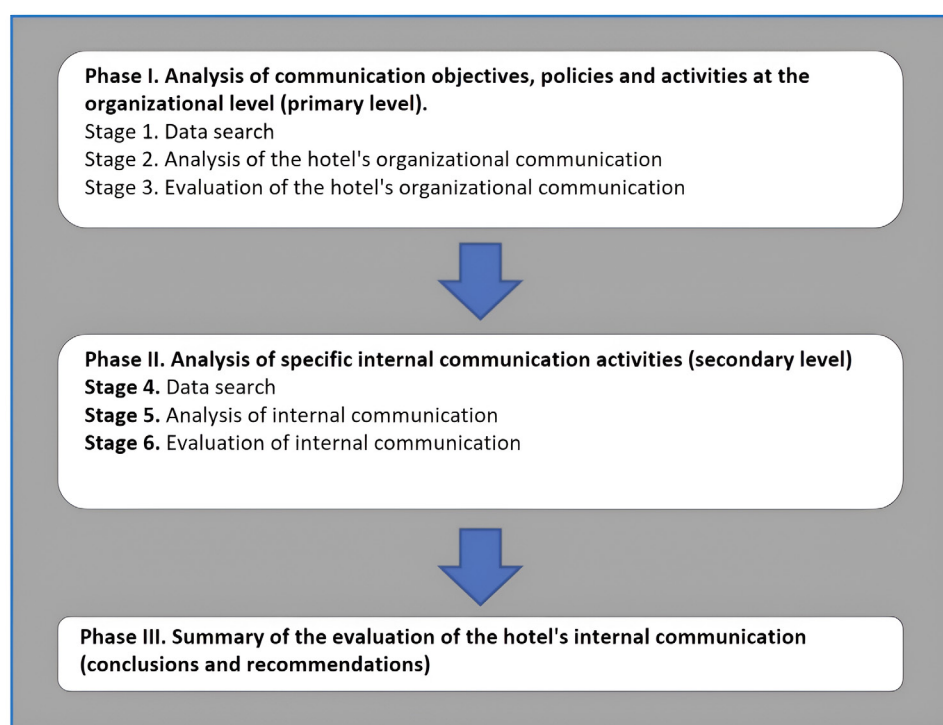


Figura 3. Metodología para el diagnóstico de la comunicación organizacional interna

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

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

- Paso 1.1. Determinación de objetivos y políticas de la organización, y política de comunicación.
- Paso 1.2. Inventario de actividades de comunicación, clasificación según política.
- Paso 1.3. Identificación de controles del sistema de comunicación según política.

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

- Paso 2.1. Estudio de actividades de comunicación (niveles, objetivos, funciones, grupos, redes, mensajes, canales y otros elementos).
- Paso 2.2. Utilización de técnicas de medición de puntos fuertes y débiles del sistema de comunicación
- Paso 2.3. Análisis de puntos fuertes y débiles de sistema de comunicación (estructura, procesos, liderazgo de comunicación, etc.).

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

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

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

Fase II. Análisis de actividades específicas de comunicación interna.

Etapas 4. Búsqueda de datos.

- Paso 4.1. Determinación de propósito y los objetivos de la comunicación interna.
- Paso 4.2. Determinación de procesos específicos de la comunicación interna.
- Paso 4.3. Establecimiento de estándares de ejecución para cada proceso específico de comunicación interna.

Etapas 5. Análisis de comunicación interna.

- Paso 5.1. Empleo de técnicas de medición de ejecución de los procesos y desviaciones de los estándares.
- Paso 5.2. Estudio de desviaciones y puntos débiles de la comunicación interna, y de factores que la afectan.

Etapas 6. Evaluación de comunicación interna.

- Paso 6.1. Resumen de datos y conclusiones sobre la comunicación interna, en relación al cumplimiento de sus objetivos.
- Paso 6.2. Definición de medidas correctivas. Elaboración de cronograma de acciones, en cumplimiento de los objetivos de comunicación interna.

Fase III. Evaluación de la comunicación interna: tiene el propósito de resumir la realidad (hechos, insuficiencias, carencias) a partir de las fases anteriores, arribando a conclusiones sobre las acciones de comunicación interna, en cumplimiento de la política de comunicación. Desde este ángulo, se puede comprobar ausencia de ciertas actividades; o que las actividades existentes no son lo suficientemente amplias, o que tienden a pasar por alto ciertos objetivos o principios; o que las actividades existen, aunque no se obtengan los resultados deseados. Además, se hacen recomendaciones que sean

pertinentes, las que pueden estar motivadas por el descubrimiento de puntos débiles en el sistema; pero deben ser hechas a la luz de los objetivos, la política de comunicación los factores situacionales de la organización.

Se conformó una muestra de tipo intencional bajo criterios como: directivos (dirección general, subdirectores de áreas funcionales, jefes de departamento y supervisores); empleados (representativo de cada departamento, de forma aleatoria); y tiempo de trabajo mínimo en la organización (5 años).

Se utilizó un muestreo probabilístico estratificado en el que “la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento” (Hernández Sampieri *et al.*, 2014, p. 181), para poder tomar muestras representativas de cada una de las áreas funcionales del hotel y llegar a resultados en cada uno de los grupos. Se conformó una muestra de tipo intencional, considerando los siguientes criterios: directivos (subdirectores de áreas funcionales y jefes de departamento); empleados (representativo de cada departamento, de forma aleatoria); y mínimo tiempo de trabajo en la organización (5 años).

Los métodos de investigación empleados, con el objeto de hacer un amplio análisis del estado actual de la comunicación en el hotel, fueron: revisión de documentos oficiales, la observación no participante (enfocada), cuestionarios aplicados mediante encuestas, entrevistas semiestructuradas, test de revisión de comunicación (de Odiorne), así como triangulación de datos. También se diseñó una encuesta aplicada a un total de 169 personas, estimando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5 %. Todos los instrumentos utilizados fueron sometidos a un análisis de validez de contenido llevado a cabo por 5 expertos en el tema (Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez, 2008).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para la realización del diagnóstico de la comunicación interna del hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca se tuvieron en cuenta los indicadores: objetivos de la comunicación interna, funciones, estructura, públicos, mensajes, flujos, redes, canales y espacios. Por otra parte, se consideraron diferentes

indicadores que describen rasgos culturales de la cultura organizacional predominante y de algunos grupos dentro del colectivo del hotel, tales como: estructura funcional, estilos de liderazgo, valores predominantes, normas no escritas y consensuadas por los grupos, y algunas categorías del clima organizacional.

Para una mejor comprensión de la cultura organizacional se precisa de mayor cantidad de tiempo y la utilización de varios métodos y técnicas, al efecto de comprender (total o parcialmente) los supuestos culturales subyacentes, fenómenos subjetivos en el subconsciente de las personas muy difíciles de estudiar e identificar (Schein, 2009); lo que podría ser objeto de una investigación específica ulterior.

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

1. Potenciar el desarrollo de la Comunicación Interna que propicie la integración de todos los trabajadores y su compromiso, para el cumplimiento de los objetivos de trabajo.
2. Promover el uso de las cuatro funciones de la comunicación. Estrategia: generalizar el contenido de las funciones de la comunicación, para garantizar el empleo adecuado de las mismas.
3. Incentivar el uso de los flujos de información menos empleados, donde se logre de forma positiva las direcciones de la comunicación. Estrategia: Fortalecimiento de las relaciones de trabajo entre departamentos, a través de actividades de confraternización.
4. Diversificar el uso de los canales de comunicación existentes, de manera que permitan la información y retroalimentación oportuna.
5. Desarrollar una combinación entre los diferentes tipos de mensajes a utilizar entre sus públicos. Estrategia: Crear el canal dedicado a divulgar los mensajes humanos.

Considerando el artículo 694 del Decreto Nro. 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de Cuba, diferentes elementos (definición de las políticas y objetivos de la comunicación; caracterización de los trabajadores en el proceso

de comunicación; pautas de comportamiento del público interno en el empleo de los canales de comunicación; selección de distintos canales de comunicación a utilizar; diferentes canales a emplear por los trabajadores para dirigirse a la dirección; características de los mensajes a emitir por la empresa y sus dependencias; personal autorizado para enviar mensajes directamente a los trabajadores, según canales autorizados; el departamento encargado de la ejecución del Plan de Comunicación Interna y sus acciones) han sido declarados en el plan de acciones de comunicación del hotel; pero su gestión es insuficiente.

Resulta significativo que los procesos de comunicación organizacional y de comunicación interna no estén considerados (incluidos, visualizados) en el mapa de procesos de la organización hotelera, lo que demuestra que la gestión de los procesos de comunicación en todos los ámbitos no es priorizada, como lo demanda el enfoque estratégico (Ley de Comunicación Social, 2023). Una de las causas es la falta de conocimientos sobre la gestión en esa área empresarial por directivos y mandos intermedios. En tal sentido, la exclusión de los procesos de comunicación del mapa de procesos del hotel evidencia una subvaloración estratégica que puede comprometer el rendimiento organizacional. De acuerdo con Sella *et al.* (2023), esta omisión, lejos de ser un descuido menor, revela una carencia estructural en la formación directiva, particularmente en mandos intermedios, quienes carecen de competencias clave en gestión comunicacional (Sella *et al.*, 2023). Asimismo, estudios recientes corroboran que la comunicación interna eficaz no solo alinea al personal con los objetivos institucionales, sino que también fortalece la cultura organizacional y mejora la experiencia del cliente (Sandoval-Nizama & Cáceres-Cayllahua, 2021; Dabizha *et al.*, 2024).

Los hallazgos de este estudio, confirman que la comunicación interna dentro en la instalación hotelera es de tipo mecánico, muestra de la no adecuada observancia/instrumentación de los principios del marco regulatorio cubano actual específico para esta área de gestión, lo que limita el logro de la eficiencia y eficacia comunicacionales. En consecuencia, el trabajo de comunicación en el hotel se desarrolla basado en un paradigma transmisivo, que ocasiona comunicación unidireccional, baja motivación, conflictos internos, escasa retroalimentación,

desinformación generalizada. Objetivamente, esta situación evidencia una brecha entre el marco regulatorio cubano y su aplicación práctica (Vega De La Cruz & Ortiz Pérez, 2017). Esta situación, además de perpetuar las ineficiencias de la institución, plantea brechas comunicativas complejas que, superarlas, exige innovación empresarial incremental, o sea, requiere transitar hacia modelos estratégicos de gestión comunicacional que promuevan participación activa, flujo bidireccional y alineación con los objetivos institucionales (Fitri *et al.*, 2024; Widiastini *et al.*, 2024).

En cuanto a las funciones de la comunicación, la dirección general de la instalación hotelera reconoce como funciones de un eventual responsable de la comunicación al nivel de toda la organización: la gestión de la comunicación en la empresa, informar sobre temas de interés, realizar encuestas a clientes y trabajadores y fomentar la retroalimentación. Sin embargo, aunque es formal el ejercicio de la planificación de comunicación interna, la evaluación se concibe desde una visión reduccionista, entendida como medición de resultados, sin que se cuente con índices específicos, mientras que no se observan análisis de diagnósticos de la gestión de comunicación, como tampoco en la capacitación específica de directivos y trabajadores. Respecto a ello, investigaciones precedentes observan que la comunicación organizacional no puede reducirse a acciones fragmentadas ni a evaluaciones basadas únicamente en resultados cuantitativos. Por el contrario, abordarse desde un enfoque holístico que articule diagnóstico, planificación, implementación y evaluación con indicadores específicos y contextualizados (Claassen & Verwey, 2022). Sin embargo, la ausencia de estos componentes, junto a la falta de formación sistemática en comunicación para directivos, limita no solo la calidad del flujo co-municativo, sino también el desarrollo de culturas organizacionales abiertas, colaborativas y orientadas a la mejora continua (Jieqi, 2023).

El hotel Club Amigo carece de una estructura (nodo asesor/coordinador) al nivel de la organización, requisito vital de la gestión, tal estructura funcional debería estar situada junto a la alta dirección en lo físico-espacial, así como considerada en el organigrama de dirección, en correspondencia con el carácter estratégico de la gestión de la comunicación en las organizaciones Capriotti, 2021; Rivero, 2017; Carbone, 2006; Trelles, 2002). Esto debilita

la gestión de comunicación (diagnóstico y planificación; organización e implementación; dirección; evaluación y control) al nivel de toda la organización, e impide el trabajo para lograr el alcance estratégico que requiere el ejercicio de la comunicación en los tres ámbitos: de dirección, comercial e interno.

Del mismo modo, la indefinición de la responsabilidad real y efectiva para la gestión de la comunicación interna por una persona o sección incide en esta situación, especialmente cuando en el plan de comunicación interna del hotel se establece que el director general asume esta tarea; mientras más adelante se plantea que el especialista de perfeccionamiento empresarial cumple ese papel (al presente se comprueba que no existe un especialista que trabaje con las acciones de perfeccionamiento empresarial, como sistema en la instalación). La comunicación desde la dirección es ejecutada por altos directivos, subdirectores y jefes de departamento, aunque no siempre se adhiere a una planificación estructurada. Por su parte, el departamento comercial realiza sus funciones de comunicación parcialmente. El área de recursos humanos es el que responde por el desarrollo de acciones de la comunicación interna: responsabilidad que no está bien definida en la institución (las áreas de Calidad y Relaciones Públicas en muchas ocasiones asumen estas tareas). Al respecto, la precaria definición en la responsabilidad de la comunicación interna constituye una debilidad estructural que compromete la articulación estratégica de la organización. Por tanto, cuando no se establece una figura o equipo especializado para esta función, se generan vacíos de gobernanza comunicacional, con impactos directos en la eficiencia operativa y

la cohesión organizacional (Zuren *et al.*, 2024). En ese sentido, se sugiere implementar una comunicación interna eficaz con asignación clara de roles y responsabilidades, integración con los objetivos institucionales y el desarrollo de competencias específicas en los niveles directivos (Chen, 2020; Zerfass & Link, 2022).

Los trabajadores de la institución hotelera se caracterizan por ser profesionales capacitados pa-ra cumplir con los estándares de calidad las funciones asignadas dentro de la instalación. Sin embargo, predomina el flujo de comunicación vertical descendente en la empresa, al tiempo que se comprueba el uso insuficiente de la comunicación horizontal y la vertical ascendente. Se debe estimular la confianza para que la utilización de la comunicación ascendente sea más productiva. Esta situación, constituye una limitación estructural que restringe el potencial transformador de la comunicación interna en contextos hoteleros. Estudios recientes subrayan que la comunicación ascendente no solo mejora la identificación organizacional y el compromiso laboral, sino que incide positivamente en la innovación, la satisfacción y la retención del talento (Boğan & Çaprak, 2020; Laxmi *et al.*, 2023). Por tanto, superar este déficit exige generar condiciones de confianza, establecer canales bidireccionales institucionalizados y promover una cultura comunicativa simétrica de apertura que combine el flujo ascendente, descendente y horizontal, fortalezca la coordinación interdepartamental, optimice la calidad del servicio y legitime la voz al trabajador como insumo estratégico central para la buena salud organizacional (Monica *et al.*, 2025; Rentería-Vega *et al.*, 2023).

Tabla 2.
Canales y medios de comunicación interna del hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca

Canal de comunicación	Bajo (%)	Medio (%)	Alto (%)	Total (%)
Encuestas periódicas	17 (10.1%)	110 (65.1%)	42 (24.9%)	169 (100)
Correo electrónico	50 (29.6%)	85 (50.3%)	34 (20.1%)	169 (100)
Buzón de sugerencias	101 (59.8%)	51 (30.2%)	17 (10.1%)	169 (100)
Conversaciones informales	51 (30.2%)	84 (49.7%)	34 (20.1%)	169 (100)
Asambleas sindicales	4 (2.4%)	62 (36.7%)	103 (60.9%)	169 (100)

Reuniones	3 (1.8%)	60 (35.5%)	106 (62.7%)	169 (100)
Matutinos	5 (3%)	56 (33.1%)	108 (63.9%)	169 (100)
Información a dirigentes	39 (23.1%)	86 (50.9.6%)	44 (26.0%)	169 (100)

Al analizar los canales de comunicación interna utilizados en el Hotel Club Amigo Atlántico Guardavaca, entre los principales hallazgos, resalta una marcada preferencia por los mecanismos orales y presenciales. Los matutinos (63.9 %), las reuniones (62.7 %) y las asambleas sindicales (60.9 %) fueron los canales percibidos con mayor efectividad, al recibir las más altas valoraciones en el nivel alto, lo que evidenció la confianza del personal en los espacios de comunicación directa, estructurada y grupal. Desde una perspectiva crítica, la marcada preferencia por canales orales y presenciales no solo refleja patrones operativos que podrían ser aprovechables, sino una dimensión simbólica de la comunicación organizacional que fortalece el sentido de pertenencia y la cohesión interna. Estudios recientes subrayan que estas prácticas, cuando se insertan en dinámicas estructuradas y participativas, potencian el alineamiento estratégico y la implicación emocional del personal (Tanković *et al.*, 2022; Santos & Ventura, 2021).

Tabla 3.
Distribución porcentual de los valores predominantes en el colectivo laboral

Valor	%	Frecuencia (n)	Total
Sentido de pertenencia	79.9	135	169
Profesionalidad	88.2	149	169
Disciplina	74.0	125	169
Honestidad	62.1	105	169
Calidad humana	65.1	110	169
Trabajo en equipo	50.9	86	169
Compañerismo	65.7	111	169
Responsabilidad	82.4	140	169
Perseverancia	37.9	64	169

En la tabla 3, el análisis de los valores del colectivo laboral, mostró una alta valoración de la profesionalidad (88.2 %), responsabilidad (82.4 %) y sentido de pertenencia (79.9 %), lo que re-flejó un fuerte compromiso institucional. También se destacaron la disciplina (74.0 %), calidad humana (65.1 %) y compañerismo (65.7 %). La honestidad (62.1 %) y el trabajo en equipo (50.9 %) obtuvieron niveles moderados, mientras que la perseverancia (37.9 %) fue el valor menos mencionado. Estos evidencian una cultura organizacional caracterizada por un fuerte compromiso institucional, sustentado en valores como la profesionalidad, la responsabilidad y el sentido de pertenencia, estos elementos, según Liasidou *et al.* (2024) y Choi (2018), son esenciales para la excelencia operativa y la fidelización del talento humano en contextos hoteleros. No obstante, la moderada valoración de dimensiones como la honestidad y el trabajo en equipo, así como la muy moderada perseverancia, señalan la existencia de brechas silenciosas que pueden

comprometer la resiliencia organizacional en escenarios de alta presión. Respecto a ello, la ausencia de estos valores afecta la dinámica relacional, la capacidad de adaptación ante situaciones críticas y el bienestar emocional del personal (Borralha *et al.*, 2016; Leyva-Duarte *et al.*, 2020). Por tanto, resulta imperativo gestionar estrategias que trasciendan la mera reproducción de estándares técnicos y promuevan una cultura ética, colaborativa y resiliente, asimismo, la priorizar la necesidad de fortalecer actitudes relacionadas con la perseverancia y el trabajo en equipo.

CONCLUSIONES

Los resultados de la presente investigación permitieron develar profundas tensiones estructurales y funcionales que obstaculizaron la consolidación de una cultura comunicacional estratégica, alineada con los desafíos contemporáneos del sector hotelero. Se evidenció una gestión comunicacional fragmentada, sustentada en un paradigma transmisivo, que redujo la comunicación a prácticas unidireccionales, afectando la retroalimentación efectiva, la motivación laboral y la sinergia interdepartamental. Esta realidad reflejó no solo una brecha operativa, sino una disonancia entre el marco normativo vigente en Cuba y su implementación en la práctica organizacional. Asimismo, se encontró que, a pesar de las carencias comunicacionales, el capital humano del hotel mostró elevados niveles de profesionalismo, sentido de pertenencia y responsabilidad, configurando un terreno fértil para la implementación de procesos comunicativos más participativos, bidireccionales y orientados a la mejora continua.

Por otro lado, la exclusión de la comunicación en el mapa de procesos del hotel constituye un error estratégico que impide su institucionalización como eje transversal de la gestión. Al no integrarse formalmente, se limita su planificación, seguimiento y evaluación, situación que debilita la coordinación interdepartamental y genera vacíos informativos. Esta omisión compromete, además, la cohesión organizacional, reduce la capacidad de respuesta ante situaciones críticas, afecta la alineación del personal con los objetivos institucionales y obstaculiza el desarrollo de una cultura organizacional participativa y resiliente.

A modo de recomendación:

A partir de los resultados de este estudio, se considera neurálgico impulsar acciones que fortalezcan la gestión estratégica de la comunicación interna en la institución objeto de estudio. En ese sentido, resulta indispensable implementar programas formativos dirigidos al personal directivo y técnico, centrados en el estudio y aplicación de la Ley de Comunicación Social de Cuba (2023), a fin de alinear las prácticas comunicativas con el enfoque estratégico e integrado que exige el marco normativo vigente. Asimismo, se recomienda la creación de una unidad asesora especializada en comunicación organizacional, ubicada próxima a la Dirección General, con la responsabilidad de coordinar, evaluar e institucionalizar los procesos comunicacionales como parte del sistema de gestión empresarial. También, se sugiere desarrollar diagnósticos sistemáticos que consideren los elementos culturales y relacionales que influyen en la calidad de la comunicación. Finalmente, investigar las dimensiones simbólicas y emocionales del discurso organizacional y fomentar el desarrollo de competencias comunicativas en mandos intermedios, como base para construir culturas laborales resilientes, colaborativas y orientadas al logro compartido.

Aporte al conocimiento

Uno de los aportes más relevantes del estudio fue el diseño y aplicación de un modelo metodológico mixto, riguroso y contextualizado, que integró indicadores de comunicación, clima y cultura organizacional. Este modelo no solo permitió mapear las zonas críticas de la gestión interna, sino que ofreció un marco replicable para futuras intervenciones diagnósticas en el ámbito hotelero y otras industrias intensivas en capital humano.

Limitaciones

Entre las principales limitaciones del estudio se identificó la imposibilidad de explorar en profundidad los componentes más implícitos de la cultura organizacional, como los supuestos subyacentes, debido al tiempo limitado para la aplicación de técnicas cualitativas específicas. Además, al tratarse de un estudio de caso único, la generalización de los resultados debe tomarse con precaución. Finalmente, la disponibilidad

parcial de registros documentales recientes restringió ciertos contrastes longitudinales, sin comprometer la validez de los datos obtenidos.

Mónica Lizt Góngora Ruíz: Conceptualización, Curación de datos, Investigación, Metodología, Validación, Visualización, Redacción – Borrador original, Redacción – Revisión y edición.

Francisco Javier Varona Silva: Conceptualización, Análisis formal, Investigación, Metodología, Redacción – Borrador original, Redacción – Revisión y edición.

Nolberto Cruz Aguilera: Conceptualización, Curación de datos, Investigación, Metodología, Supervisión, Redacción – Borrador original, Redacción – Revisión y edición.

Conflictos de interés

Los autores declaran que no existen conflictos de interés.

REFERENCIAS

Arceo, A., & Malvarez, A. (2021). Diagnosis of the status of the Promotional Communication of the Saratoga Hotel. *Explorador Digital*, 5(2), 34-49. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i2.1651>

Asamblea Nacional del Poder Popular. (2024). *Ley No. 162 de Comunicación Social*. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Ordinaria No. 48, 5 de junio de 2024. https://www.uclv.edu.cu/wp-content/uploads/2025/01/Ley-de-comunicacion-social-goc-2024-o48_0.pdf

Batista, Y. (2022). *Diagnóstico de la comunicación interna de la Villa Islazul "Mayabe"* [Tesis de licenciatura]. Universidad de Holguín, Cuba.

Boğan, E., & Çaprak, D. (2020). The Effect of Hotel Employees Trust in Managers Working in Different Management Levels on Employee Loyalty: The Case of Fethiye. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 8(3), 1802-1819. <https://doi.org/10.21325/JOTAGS.2020.635>

Borralha, S., Jesus, S. N., Pinto, P., & Viseu, J. (2016). Hotel employees: A systematic literature review. *Tourism & Management Studies*, 12(1), 120-126. <https://doi.org/10.18089/tms.2016.12112>

Capriotti, P. (2021). *DircomMAP. Dirección Estratégica de Comunicación*. Bidireccional. <https://www.udla.cl/wp-content/uploads/2021/11/li-bro-paul-capriotti.pdf>

Carbone, G., (2006). Entrevista con Joan Costa. Reflexiones sobre la comunicación corporativa. *Contratexto*, (14), 225-229. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=570667392012>

Chen, R. (2020). Internal communications and goal achievement: The CEO's perspective. *The McMaster Journal of Communication* 12(1), 19-34. <https://doi.org/10.15173/MJC.V12I1.2374>

Choi, D.-H. (2018). Impact of organizational culture on the organizational commitment in hotel employees. *Indian Journal of Public Health Research and Development*, 9(8), 841-847. <https://doi.org/10.5958/0976-5506.2018.00838.0>

Claassen, T. C. T., & Verwey, S. (2022). Managing communication in the organisation. *Communicare: Journal for Communication Studies in Africa*, 17(2), 73-89. <https://doi.org/10.36615/jcsa.v17i2.1856>

Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2007). Decreto No. 281. *Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal*. Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Consejo de Ministros. (2014). Decreto No. 323 (de la modificación del Decreto No. 281, *Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión empresarial estatal*). Gaceta Oficial de la República de Cuba, 242-288.

Dabizha, V., Druha, D., & Dabizha, V. (2024). Communications management in modern enterprises: strategic, operational and tactical approaches. *Intelektualizaciâ Logistiki Ta Upravlinnâ Lancûgami Postačan*, 1(28), 78-86. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-28-7>

Duffus, D., & Pons, R. C. (2010). *Diagnóstico estratégico interno a través de recursos intangibles: imagen del hotel Los Caneyes*. *TURYDES Turismo Y Desarrollo Local Sostenible*, 3(8), 1-16. <https://revistaturydes.com/index.php/turydes/article/view/735>

- Encalada, M. L.; & Heredia, R. E. (2018). La cultura organizacional: Abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. *Revista Científica Ecociencia*, 5(2), 1–19. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.52.60>
- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de Contenido y Juicio de Expertos: una aproximación a su utilización. *Avances En Medición*, 6, 27–36. http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf
- Fitri, H., Kasmita, K., & Afni, F. (2024). Analisis Komunikasi Internal Karyawan di HW Hotel Pa-dang. *Jurnal Kajian Pariwisata Dan Bisnis Perhotelan*, 5(1), 43-51. <https://doi.org/10.24036/jkpbp.v5i1.71672>
- Hernández Sampieri, R.; Fernández, C.; & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). McGraw Hill Education.
- Hómez, Y., Blanco, Y.Y., & Rodríguez, M. (2020). El diagnóstico de comunicación institucional. Caso de estudio: complejo hotelero Los Caneyes. *Revista Científica, Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 5(1), 79-84. <https://rccd.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/download/225/252/>
- Jieqi, W. (2023, March). A meta-analysis on the effect of internal communication. In *2023 IEEE Integrated STEM Education Conference (ISEC)* (pp. 348-354). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ISEC57711.2023.10402313>
- Laxmi, V., Kashyap, V., Jethy, J., R. V. Palanivel, R. V., Ravichand, M., & Sharma, K, S. (2023). Symmetrical Internal Communication and the Performance of Hotel Employees: An Assessment of the Mediating Role Played by Identification with the Organization. *Journal of Informatics Education and Research*, 3(2). <https://doi.org/10.52783/jier.v3i2.437>
- Leyva-Duarte, J. E., de la Garza Carranza, M. T., Chávez Martínez, J. de J., Pinedo-de-Anda, F. J., Niebla Zatarain, J. C., & González Farías, J. P. (2020). Organizational culture in the hospitality industry a bibliometric analysis and systematic literature review. *Independent Journal of Management & Production*, 11(4), 1140–1162. <https://doi.org/10.14807/IJMPV11I4.1089>
- Liasidou, S., Afxentiou, G., Malkawi, E., & Antoniadou, G. (2024). Attesting to hotel employees' professionalism: views and perceptions of managers. *EuroMed Journal of Business*, 19(4), 720-735. <https://doi.org/10.1108/EMJB-04-2022-0075>
- Lorenzo, R. (2022). *Reflexiones inherentes a la Metodología de la Investigación Científica*. Diálogo colectivo (Conferencia, módulo de formación doctoral en Gestión Organizacional). Universidad de Holguín.
- Monica, M., Patel, S., Ramanaiah, G., Channakeshava, H. C., & Bhavya, V. M. (2025). Fostering Employee Relations through Communication Practices: Creating a Culture of Trust, Sharing and Transparency. *Leading the Charge: A Guide to Management, Entrepreneurship and Technology in the Dynamic Business Landscape Edition*, 1, 315–329. <https://doi.org/10.9734/bpi/mono/978-93-48859-98-3/ch21>
- Montero, M. (23 de marzo, 2023). *Herramientas de comunicación interna*. Emprendepy-me.net. <https://emprendepyme.net/herramientas-de-comunicacion-interna.html>
- Padrón-Díaz de León, E. A., Alejandro, P. M., & Vargas-Martínez, E. E. (2019). Cultura organizacional e innovación en el sector hotelero: estado del conocimiento. *Revista Venezolana De Gerencia*, 24(85), 397- 420. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i85.23833>
- Palafox, M. O., Ochoa, S., & Jacobo Hernández, C. A. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *Revista San Gregorio*, 1(35), 202-212. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1109>
- Perelló, J. (2005). *Introducción a la investigación de mercados turísticos*. Universidad de La Habana, Centro de Estudios Turísticos. <https://miangelconsult.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/12/texto-investigacion-de-mercado.pdf>
- Rentería-Vega, E. M., Vargas Salgado, M. M., & Márquez-Miramontes, B. L. (2023). Comunicación y su relación con la satisfacción laboral y compromiso organizacional en el sector hotelero. *Tsafiqui: Revista científica en ciencias sociales*, 13(20), 17-26. <https://doi.org/10.29019/tsafiqui.v13i20.1099>

- Rivero, M. (2017). *Principios de la Comunicación Integral en organizaciones*. Universidad La Salle Cancún. https://www.academia.edu/33782634/Principios_de_la_Comunicaci%C3%B3n_Integral_en_las_organizaciones_Dra_Magda_Rivero_julio_2017
- Rivero, M. (2021). *Importancia de los activos intangibles de relación en la nueva normalidad*. Universidad La Salle Cancún. https://www.academia.edu/51008826/Importancia_de_los_activos_intangibles_de_relaci%C3%B3n_en_la_nueva_normalidad
- Sandoval-Nizama, G., & Cáceres-Cayllahua, E. (2021). Incidencia de la Comunicación Interna y la Gestión por Procesos en el Servicio al Cliente. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(2), 203-212. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2.469>
- Santos, M. D. dos, & Ventura, A. C. (2021). Comunicação interna em instituições públicas de ensino superior: canais e conteúdos. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, 14(1) 130–151. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2021.E73482>
- Schein, E. H. (2009). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Editorial Félix Varela. <https://search.worldcat.org/es/titles/1011179960>
- Sella, G., Intan, N. M. P., & Melistyari, I. G. A. (2023). Pentingnya Kemampuan Berkomunikasi Secara Efektif Dalam Supervisi Hotel. *MSJ: Majority Science Journal*, 1(3), 76–80. <https://doi.org/10.61942/msj.v1i3.25>
- Tanković, A., Bilić, I., & Brajković, I. (2022). Internal communication and employee satisfaction in hospitality. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 27(1), 1-16. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.27.1.1>
- Trelles, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones* [Tesis doctoral]. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- Valdés Bencomo, Y., Vázquez Alfonso, Y., & Dao Quang, T. (2020). Diagnóstico de la comunicación interna en el Hotel Comodoro. *AlfaPublicaciones*, 3(1), 51–65. <https://doi.org/10.33262/ap.v3i1.39>
- Varona Silva, F. J. (2007). *Metodología para el estudio de la comunicación organizacional interna en hoteles de la marca Club Amigo*. XVI Fórum Nacional de Ciencia y Técnica del Grupo Cubanacán S.A., La Habana.
- Vega De La Cruz, L. O., & Ortiz Pérez, A. (2017). Procesos más relevantes del control interno de una empresa hotelera. *Semestre Económico*, 20(45), 217–231. <https://doi.org/10.22395/seec.v20n45a8>
- Widiastini, N. M. A., Santiara, I. M., & Rahmawati, P. I. (2024). Analysis Operational Efficiency Strategy and Improvement of Hotel Housekeeping Communication System. *Jurnal Ma-najemen Pelayanan Hotel*, 8(2), 338-353. <http://dx.doi.org/10.37484/jmph.080221>
- Zerfass, A., & Link, J. (2022). Communication management: structures, processes, and business models for value creation through corporate communications. In *Research handbook on strategic communication* (pp. 237-258). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800379893.00024>
- Zuren, A., Wati, L., & Suseno, A. (2024). Peran Komunikasi Internal dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai: Studi Kasus pada PT. Sinergi Karya Abadi Kisamaun, Kota Tangerang. *As-Syirkah*, 3(4), 1929-1937. <https://doi.org/10.56672/syirkah.v3i4.374>