

Las barreras culturales en la administración multinacional turística de Cuba

Cultural Barriers in Cuba's Multinational Tourism Administration

MSc. Iramis Bello Cordero

Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, Cuba

RESUMEN: El artículo aborda el desarrollo de la inversión extranjera y/o administración multinacional y su trascendencia a partir de las transformaciones económicas, políticas y sociales que despliega el país. Se analiza cómo estas modalidades de explotación turística, atraen al país otras prácticas en el orden sociocultural que se imbrican en el quehacer de los colectivos laborales, compartiendo hábitos, tradiciones y modos operandis que no deben entrar en contradicción con los paradigmas promovidos por el Estado cubano. Este trabajo caracteriza la implementación de las Relaciones Públicas, en los Hoteles Iberostar Parque Central y Mercure Sevilla, bajo la gerencia multinacional de las Cadenas Iberostar Hotels and Resorts y Accor, explorando las barreras culturales que pueden entorpecer su éxito así como otros elementos de su modelo de gestión. La metodología diseñada permitió profundizar desde una perspectiva comunicacional y aportar información válida para el perfeccionamiento de la gestión hotelera nacional.

PALABRAS CLAVE: barreras culturales, administración multinacional, modelo de gestión de Relaciones Públicas, Iberostar Hotels and Resorts.

ABSTRACT: The article discusses the development of foreign investment and/or multinational administration and its transcendence from the economic, political and social transformations that the country unfolds. It is analyzed how these modalities of tourist exploitation, attract the country other practices in the sociocultural order that are imbricated in the work of labor collectives, sharing habits, traditions and operandis modes that should not contradict the paradigms promoted by the Cuban State . This work characterizes the implementation of Public Relations at the Iberostar Parque Central and Mercure Sevilla Hotels under the multinational management of the Iberostar Hotels and Resorts and Accor Chains, exploring the cultural barriers that may hinder its success as well as other elements of its model of management. The designed methodology allowed to deepen from a communication perspective and to provide valid information for the improvement of the national hotel management.

KEYWORDS: cultures barriers, multinational management, Public Relations management model, Iberostar Hotels and Resorts.

La relación de los individuos y su constante comunicación con el fin del entendimiento mutuo es una de las actividades humanas más antiguas que se puede recordar en la historia de la sociedad. Analizando el concepto de comunicación desde su fundamento social, es imprescindible hablar de un proceso dinámico, que se ejecuta desde la micro estructura hasta los segmentos más amplios y complejos de la sociedad, posibilita el comportamiento

homogéneo entre los seres humanos que interactúan en las diferentes agrupaciones de la comunidad e influye en los éxitos o fracasos de los grupos y de los individuos que los componen.

Generalmente, los grupos cuya comunicación es mayor, se expresan con madurez y superior operatividad. Las dificultades en la comunicación son fuente permanente de conflictos, pobre desempeño, insatisfacciones de sus integrantes y hasta de la desintegración de las organizaciones. Pensar la comunicación como eje del sistema nervioso de una organización, implica la elaboración de estrategias claras que partan de un conocimiento profundo de los individuos que le dan vida, de sus escarmientos y expectativas, sus potencialidades y limitaciones, proyectos de vida, frustraciones, no sólo en su desempeño profesional o laboral, sino en todos los ámbitos de su desarrollo.

De Comunicación Organizacional comienza a hablarse en los años 50 del pasado siglo, pero no es hasta la década de los 70 con la publicación del libro *“Comunicación en la Organización”*, del especialista norteamericano Charles Redding cuando, por primera vez, se aborda el término de manera teórica abriendo así un nuevo camino en el campo de las ciencias sociales. La tendencia contemporánea para integrar áreas de la comunicación que funcionaban de manera inconexa como la publicidad, las relaciones públicas, el mix de comunicación del marketing, entre otras, ha propiciado el surgimiento de dicha disciplina, razón por la que resulta de vital referencia en trabajos cuyos temas se enfocan en cualquiera de sus áreas de competencia.

La Comunicación Organizacional es una de las herramientas con las que cuenta una empresa para lograr lo antes planteado. Se basa en el estudio y gestión de los diferentes flujos de información, en distintos niveles y segmentos de públicos (internos o externos), con el objetivo de favorecer la eficiencia y la eficacia empresariales. Integra métodos y procedimientos de diferentes disciplinas y ciencias sociales, para evaluar y proyectar los procesos que dependen del factor humano. Entre sus procesos más importantes debe favorecer una correcta gestión de las Relaciones Públicas (Trelles, 2002).

Las Relaciones Públicas como disciplina, tienen un origen anterior a la Comunicación Organizacional, aparecen en el mundo capitalista, como una herramienta de rectificación y conformación de imagen y evolucionan hacia nuevos enfoques y regiones del mundo desarrollado primeramente, hasta su introducción en Latinoamérica durante la década de los 50 del pasado siglo XX.

En Cuba, las Relaciones Públicas como disciplina y como actividad profesional han atravesado un irregular comportamiento, plagado de incomprensiones conceptuales e ideológicas que, sin obviar la consabida influencia de prácticas mercantilistas y globalizadoras, lastran hoy la buena salud de sus resultados, tanto en el desempeño empresarial, como en la administración pública. La pérdida de sus verdaderos objetivos, la trastocación con actividades como divulgación y propaganda, la desatención a los públicos internos, la Improvisación e incoherencia en la proyección de una imagen positiva en los públicos externos aún persisten, no obstante los avances teóricos y prácticos que ya se pueden mostrar, iniciados en la década de los 90.

Con el desarrollo de empresas de gerencia multinacional comienza un proceso de interculturalidad que involucra a trabajadores nacionales y extranjeros bajo nuevas formas de

hacer; se interrelacionan los paradigmas corporativos de las cadenas inversoras en ajuste con las exigencias de la realidad sociocultural y política de Cuba. La inversión extranjera y la administración compartida como nuevas modalidades de explotación turística, atraen al país nuevas prácticas en el orden sociocultural que se imbrican en el quehacer de los colectivos laborales, compartiendo hábitos, tradiciones y modos operandis en busca de los resultados económicos planteados que no deben entrar en contradicción con los paradigmas del sistema sociopolítico cubano.

Para ello, las Relaciones Públicas constituyen una herramienta importante; sin embargo, es necesario profundizar en las regularidades del modelo empleado por los inversionistas extranjeros y/o en los procesos de negociación e interculturalidad que se producen entre ambas gerencias, caso administración compartida, para poder contribuir a la modificación de aquellos rasgos que entorpezcan un desarrollo armonioso y próspero, compatibles con el futuro al que se aspira, claramente dictados en los Lineamientos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) para la política económica y social¹, así como también favorecer la generalización de las buenas prácticas.

En dicho sentido, este trabajo se propone evaluar la pertinencia del modelo de Relaciones Públicas empleado por la gerencia multinacional en el sector turístico cubano favoreciendo la precisión de los aspectos necesarios de introducción y/o modificación así como la identificación de las buenas prácticas válidas para su generalización, aportando, de esta manera, una fuente de información actualizada y científica para la toma de decisiones del MINTUR.

Para ello, se diseñó una metodología que permitiera, en primer lugar, establecer las bases teórico-conceptuales relacionadas con la gestión de Relaciones Públicas en entidades turísticas a nivel global, en el contexto cubano y sus particularidades en gerencias multinacionales, así como exponer los antecedentes y actualidad de la inversión extranjera, sentando las bases para determinar el modelo de Relaciones Públicas empleado, a partir de entidades turísticas cubanas en asociación con las cadenas hoteleras Iberostar Hotels and Resorts y ACCOR, específicamente, los hoteles Iberostar Parque Central y Mercure Sevilla, profundizando en las barreras culturales que caracterizan su gestión.

Es una investigación cuyos precedentes se enfocan en áreas específicas como, la comunicación interna, la comunicación externa, la imagen corporativa en entidades de restauración y alojamiento, entre otras, pero ninguna se ha propuesto la determinación del modelo de gestión, especialmente en estas nuevas formas de administración. Siguiendo los criterios de Sampieri (2006) la investigación se realizó con un enfoque predominantemente cualitativo, por su alcance exploratorio. Se realiza un corte transversal del estado actual de los procesos de comunicación en entidades turísticas donde se implementa la inversión extranjera o la administración compartida, sin pretender influir en los fenómenos que se vayan descubriendo ni intervenir la práctica organizacional, con un diseño no experimental, transversal descriptivo.

Desde un enfoque materialista dialéctico, se empleó una combinación de métodos y procedimientos cualitativos y cuantitativos para procesar y analizar los resultados de las técnicas aplicadas, en aras de un enfoque más integral que se nutrió de estudios anteriores realizados por Báez (2014) y Trocones (2011), tales como: la consulta y análisis bibliográfico y documental, los

métodos analítico-sintético e histórico-lógico, la observación estructurada, la entrevista en profundidad y la entrevista semiestructurada, la encuesta y la estadística matemática. Desde la teoría de la Comunicación, según Saladrigas (2002), constituye un estudio de tipo aplicado, pues su principal objetivo no es obtener novedades teóricas, sino aportar resultados dirigidos a la toma de decisiones.

Por otra parte, se utilizó especialmente el sistema de categorías y la metodología aportada por Chibás (2015) en su texto *“Creatividad, Comunicación y Cultura. Gestión innovadora de proyectos educativo-culturales en la era digital”*, probada en 11 países.

Tabla 1. Variables utilizadas en la metodología utilizada

variables independientes	indicadores
1. generalidades sobre la gestión de las relaciones públicas	condiciones materiales, presupuesto, archivo del profesional y subordinación
2. barreras culturales de la comunicación	Manifestación de etnocentrismo, jerga y argot, espacio personal, estereotipos, contacto visual, tiempo, sexismo, sensualismo, religiocentrismo, mediatez e inmediatez
3. modelos de las relaciones públicas	Objetivos, naturaleza de la comunicación y retroalimentación percibidos en la gestión de la disciplina
4. ética	Valores organizacionales, normas y reglas según estos, formas de enfrentar situaciones complejas, incentivos a los trabajadores destacados y desarrollo de las potencialidades de todos los trabajadores
5. funciones	Aseguramiento de una comunicación bidireccional con los públicos, relación con las áreas de marketing y promoción, 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, recepción y trámites de quejas, 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 y proyectos, relaciones con las organizaciones políticas y de masas, y planeación y coordinación de actividades y eventos
6. objetivos	Enfoque a largo, mediano o corto plazo; coherencia de los objetivos de Relaciones Públicas con los reales de la organización; explicitación de los mismos en planes y programas; y nivel de conocimientos por los trabajadores y directivos
7. 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; y utilización de medios informáticos
8. segmentación de los públicos	Definición del público interno; definición de los públicos externos; y decantación de públicos especiales
9. investigación	Frecuencia; diagnósticos de comunicación y estudios de opinión pública; y evaluación de la imagen de la compañía con auditorías de imagen
10. planificación	Analizar si se definen las políticas, estrategias, planes o programas de Relaciones Públicas; 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; y tendencias más comunes en la forma de planificación.
11. 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; y trabajo con los líderes de opinión
12. comunicación	Política de comunicación interna y externa; canales más usados; bidireccionalidad de la comunicación; y principales portavoces de la instalación
13. control	Sistematicidad con que se efectúa; y seguimiento antes, durante y después de los procesos
14. evaluación	Conocimientos y habilidades para su realización; contrastación de los resultados con los objetivos propuestos; y disposición de los profesionales de las Relaciones Públicas a efectuarla

Fuente: elaboración propia a partir de las metodologías empleada por los autores González (2014) y Chibás (2005).

Población considerada: Trabajadores cubanos de los Grupos Hoteleros Cubanacán y Gran Caribe y extranjeros que participan de la gerencia mixta en Cuba en asociación con Iberostar Hotels and Resorts y Mercure Accor.

Tipo de muestreo: Intencional puro. La muestra fue escogida de manera intencional en función de los criterios de selección considerados por el investigador, atendiendo a la representatividad con que se ven implicados los encuestados en las variables planteadas.

Muestra: no probabilística (dirigida), su selección depende de las características de la investigación, compuesta por trabajadores, tanto nacionales como extranjeros, de los Hoteles Iberostar Parque Central y Mercure Accor.

Composición de la muestra: La muestra, estuvo compuesta por directivos y trabajadores, en los Hoteles Iberostar Parque Central y Mercure Sevilla, a partir de la representatividad de todas las áreas claves y de apoyo de estas entidades a las que se pudo tener acceso, así como una permanencia de más de 3 años en el puesto de trabajo.

Tabla 2. Composición de la muestra

HOTEL MERCURE SEVILLA	HOTEL PARQUE CENTRAL
gerentes general extranjero y director cubano (2)	Gerentes Generales cubano y extranjero (2)
jefe recursos humanos (1)	Jefe de Recursos Humanos (1)
director comercial (1)	Director Comercial (1)
especialistas de rrrpp(2)	Especialista en Relaciones Públicas (1)
economía (1)	Jefe de Conserjería, más dos subordinados.(3)
restaurantes y bares (3)	Maitre y dos subordinados.(3)
calidad (1)	Jefe de Animación (3)
recepción (3)	Recepción (3)
ama de llaves (3)	Gobernanta y 2 camareras (3)
aprovisionamiento (1)	Jefe de Compras (1)
mantenimiento1	Jefe de Cocina y 2 ayudantes (3)
informática (1)	
animación (2)	
asesor legal (1)	
secretaria (1)	
Total 24	Total 24

Fuente: Elaboración propia

Los Grupos Hoteleros Iberostar Hotels and Resorts y Accor.

Iberostar Hotels and Resorts: identidad y perspectivas en Cuba².

El Grupo Iberostar, es un conjunto de empresas dedicadas al sector turístico con sede en Palma de Mallorca, España. Actualmente, este grupo está formado por, Iberostar Hotels & Resorts (división hotelera), Iberoservice Incoming Services (división receptiva) e Iberostate (división inmobiliaria). Junto con el Grupo Barceló, Sol Meliá y RIU Hotels forma parte de las cuatro grandes cadenas hoteleras baleares del mundo.

La historia del Grupo Iberostar se remonta a más de 120 años y tiene un germen común con las empresas de calzado Camper y Lotusse. En 1877 Antonio Fluxá, artesano zapatero, zarpó rumbo a Inglaterra para estudiar la producción industrial del calzado. A su regreso en Mallorca,

reunió a un grupo de artesanos de la comarca de Inca y fundó la primera industria de calzado de Baleares. Este espíritu innovador y emprendedor se ha ido transmitiendo a generaciones futuras, con principios tales como: amor a la profesión, honradez, austeridad y oficio de calidad. A partir de ese momento, fue la familia Fluxá la primera en emplear una marca comercial para sus zapatos: Lotusse.

Tiene más de 14 millones de clientes. Sus más de 23.000 empleados en todo el mundo trabajan cada día para mantener vivas estas señas de identidad, de los cuales, trabajan en la división hotelera, el 80%, que representa una cantidad de 16.300 empleados. Factura al año más de 300 MII (Mil Millones) €, y el accionariado se divide en el 60% perteneciente a la familia Fluxá, y el 40% restante perteneciente al grupo TTOO (Turoperador) Thomas Cook.

Iberostar en Cuba

Según la señora González Gutiérrez, directora comercial de Iberostar Hoteles en Cuba, esta nación caribeña es uno de esos destinos donde Iberostar ve mayores perspectivas y posibilidades de desarrollo turístico. En este, dicho grupo administra 12 hoteles actualmente, distribuidos en Varadero, en Matanzas, Cayo Guillermo, Cayo Santa María, Cayo Coco.

Iberostar ve a Cuba como un destino seguro, con gran diversidad en sí mismo y muchas perspectivas en cuanto a desarrollo turístico se refiere. Según la señora González *“Muchos de los grandes grupos españoles y mundiales de la industria hotelera también se encuentran aquí, lo que confirma la importancia de esta plaza turística”*³.

Los principales mercados con los que trabaja para este país son, en primer lugar Canadá, seguido de Alemania, los Países Bajos, Inglaterra y luego España, Italia y Francia.

Esta Cadena tiene como perspectivas en Cuba, para los próximos 5 años⁴:

- Tener de 16 a 18 Hoteles Iberostar en Cuba.
- Que todos los Hoteles Iberostar en Cuba sean 5 estrellas.
- Aumentar la cantidad de hoteles en La Habana, los Cayos (playa Pilar) y Holguín (Guardalavaca).
- Para el 2016 tener un hotel más, tanto en la Habana, como en Varadero.
- Para el 2017, otro en Playa Pesquero y Ancón.

El hotel Iberostar Parque Central

El moderno y lujoso hotel Iberostar Parque Central se encuentra ubicado en el corazón de la Habana Vieja, justo al frente del Parque Central del cual toma su nombre. Fue construido en 1998 con una última reforma en 2010. Tiene la categoría de Hotel de Ciudad. Se dirige principalmente a los segmentos de mercado de familia, negocios y cultural. Muestra una propiedad moderna que combina el lujo del estilo colonial con servicios de infraestructura flamante, una auténtica mezcla del pasado con el futuro dispuesta con elegancia y estilo, sin lugar a dudas, una de las mejores opciones de alojamiento en la Habana. Posee un total de 380 trabajadores.

El Grupo Accor

El Grupo Accor, de origen francés, cuenta con tres divisiones de negocios que participan en sector turístico: Hoteles 67%, Ocio y turismo (Agencias de Viajes y Restaurantes), Servicios (casinos, alquiler de autos, participación en Clubs Med, etc.). Se creó 1967 con la apertura de su primer hotel, Novotel en Lille, Francia; que es hoy el primer patrimonio hotelero en el mundo. Los objetivos estratégicos de la compañía se centran en el crecimiento de sus operaciones con la finalidad de ampliar la representación global de sus marcas; además fortalecer las alianzas estratégicas y el desarrollo de las operaciones a través de Internet. La hotelería es la división más internacionalizada, siendo el 72% de su oferta hotelera de presencia Internacional. La estrategia de expansión es la principal utilizada por el grupo para su crecimiento; esta se conforma con los contratos de alquiler de habitaciones (38%), alquiler de la propiedad (41%), contratos de administración (32%) y la franquicia (27%). Accor Hotels, posee 3 717 hoteles en 92 países.

Accor en Cuba

Este prestigioso grupo hotelero se instala a partir de 1995 y actualmente opera en 2 hoteles, el Hotel Sevilla en La Habana y el Hotel Playa de Oro en Varadero. El interés por aumentar su oferta hotelera en la Isla es notable por lo que cuenta con proyectos para los próximos años en La Habana, Varadero y la cayería norte. La participación de Accor es importante para el país porque cuentan con un elevado reconocimiento y estrategia de marca de diferenciación, un sistema de reserva, una gran experiencia en productos urbanos dentro del sector turístico y participación en la touroperación.

Sobre el Hotel Mercure Sevilla

El Hotel Mercure Sevilla, con más de un siglo de fundado, cuenta con un enaltecido prestigio dado sus rasgos arquitectónicos, privilegiada localización en la ciudad y rica e interesante historia que guardan sus paredes. Constituye una Sociedad Anónima con personalidad jurídica y patrimonio propio que opera bajo la administración del Grupo Hotelero cubano Gran Caribe y el Grupo Hotelero francés Accor. La presencia extranjera en la administración de este hotel data desde su surgimiento hasta el Triunfo de la Revolución; para posteriormente establecer una administración compartida.

El hotel se encuentra en la calle Trocadero entre Paseo del Prado y Zulueta, lugar privilegiado en la Habana Vieja porque está rodeado de importantes recursos turísticos de la ciudad. El edificio tiene más un siglo de fundado (1908), a pesar del tiempo mantiene una bella arquitectura morisca. Rasgos como mosaico en las paredes, otros comunes al Patio de los Leones del Palacio de la Alhambra de Granada, estatuas, adornos en los techos y otras características como la que se encuentra en área central que hoy ocupa el snack bar Patio del Sevillano recuerda el típico patio de las casas de Sevilla.

Los principales huéspedes que se alojan provienen de países como: Francia, España, Inglaterra, Argentina, Alemania, Italia, Brasil y otros. Entre los segmentos de mercados más frecuentes se destacan Luna de Miel, permitiéndole al hotel ocupar la 5ta posición de los 12 hoteles románticos de la Ciudad; le sigue hombre de negocios, familia, etc. La organización cuenta con un total de 183 trabajadores de ellos 103 hombres y 80 mujeres. Un total de 11 empleados son Cuadros; de ellos 7 hombres y 4 mujeres. En el departamento de Relaciones Públicas específicamente cuenta con 2 especialistas, un hombre y una mujer.

Caracterización del modelo de gestión:

Tabla 3 Hotel Iberostar Parque Central

Variables independientes	Resultados Iberostar Parque Central
Generalidades sobre la gestión de las Relaciones Públicas	Las Relaciones Públicas y sus objetivos son medianamente conocidos en la entidad (67 % y 58 % respectivamente). Estas influyen un 75 % en los servicios del Hotel. Los trabajadores contribuyen al desarrollo exitoso de la actividad. El relacionista público tiene buenas condiciones de trabajo, no genera gastos propios por lo que no tiene un presupuesto asignado, y se subordina al departamento de Calidad, tiene poder de decisión sobre los clientes. Los aspectos que mayormente inciden en las relaciones interpersonales son el lenguaje de gestos, el nivel de información y el conocimiento de la actividad.
Ética y Planificación	Existe un código de ética en la organización y los valores que se intentan difundir son apreciar a los recursos humanos, el respeto al empleado, el compromiso con la organización, la competencia profesional y la eficacia. Las conductas y acciones a emprender en caso de situaciones de crisis están planificadas, los trabajadores tienen conocimiento de esto y participan en ellas. Se insiste en la superación de los empleados. Las relaciones interpersonales son buenas e inciden en ellas el nivel de información, el lenguaje de los gestos, el conocimiento de la actividad, el buen uso del tiempo y el sentido de la autoestima
Perfil del relacionista público	Para poder ocupar este cargo se debe ser universitario, se debe tener experiencia en la actividad y conocer dos idiomas.
Segmentación de los públicos	Los públicos están bien definidos entre proveedores; autoridades del sector, políticas y gubernamentales; públicos internos (trabajador), directivos (principal portavoz) y cliente externo (huésped), siendo este último el más importante para la gestión de las Relaciones Públicas en las entidades. También está la prensa aunque no trabajan con ella directamente.
Investigación	Las auditorías de imagen son realizadas por el Departamento de Calidad. Los estudios de opinión pública son llevados a cabo por la compañía mexicana Ges Hotels mediante encuestas.
Funciones	Las Relaciones Públicas en la entidad son principalmente un mediador entre la organización y sus clientes, proveedores y comunidad; además de una herramienta de marketing y una característica de la planificación estratégica. El relacionista público se encarga también del aseguramiento de una comunicación bidireccional con los públicos; el equilibrio entre la responsabilidad social y los intereses de la instalación; la participación en la toma de decisiones estratégicas de la instalación; la recepción y trámites de las quejas que se presentan sobre el hotel; el control de la identidad e imagen corporativas; trabajo con la opinión pública y líderes de opinión; participación en la introducción de nuevos productos, servicios o proyectos; y la relación con las organizaciones políticas y de masas.
Barreras culturales a la comunicación	Existen barreras de comunicación intercultural, según fue declarado, las diferencias culturales entorpecen la gestión en la entidad. Existen entre los propios nacionales y entre extranjeros y nacionales. Aunque no se consideran de trascendencia para el éxito de la gestión. Etnocentrismo. No obstante la sobrevaloración de la cultura de origen, en el caso que ocupa se expresa una fácil adaptación a la cultura local, explícita voluntad de promoción en los códigos de ética de la Compañía extranjera. Tendencia al individualismo: En correspondencia con los paradigmas sociopolíticos,

	<p>predomina la solidaridad y el colectivismo, regulado además por organizaciones políticas y de masas dentro de la entidad.</p> <p>Sexismo (masculinidad versus feminidad) es necesario apuntar que los procedimientos de reclutamiento establecidos por el país propician la incorporación de un porcentaje de mujeres, incluso en cargos de dirección, que sobrepasa la media de muchos países del primer mundo. En los casos estudiados más del 77% de la plantilla de trabajadores es ocupada por mujeres y de la plantilla de dirigentes el 42 % es del sexo femenino.</p> <p>Sensualismo (explícita o implícita exaltación del cuerpo físico) Es una tendencia propia de la cultura nacional que se expresa, incluso con el uso de los uniformes.</p> <p>Religiocentrismo: La parte extranjera incorpora patrones locales de creencias religiosas</p> <p>Tendencia a sobrevalorar lo urbano o lo rural: no se generaliza la sobrevaloración de lo urbano, en tanto los hoteles de sol y playa constituyen una fuente de empleo segura, estable que garantizan un nivel de vida comunitario, más bien se reniega de la dinámica urbana.</p> <p>Relación destorcida con la ética: Las normas establecidas por el Estado cubano, en muchos casos limitan el desarrollo y la agilidad de la gestión, sin embargo existe la certeza y la voluntad de cambio en el colectivo laboral.</p> <p>Tendencia a sobrevalorar: Existe un respeto por el trabajador de mayor edad y permanencia, pero se da paso a los jóvenes talentos. Todos gozan de los mismos derechos de capacitación y promoción.</p> <p>Adopción de estilos de comunicación autocráticos: No es un indicador representativo, se generaliza el estilo colectivo de toma de decisiones, la sistematicidad y la persistencia, sin embargo, la parte extranjera siente que se limita su política de sanciones por las regulaciones establecidas al efecto por la política de protección y seguridad al trabajador de la parte cubana.</p> <p>Tendencia a lo inmediato versus tendencia a lo mediano: Este es un indicador que se dispara ampliamente, es evidente que la práctica local entra en contradicciones por burocratismo y lentitud en las decisiones.</p> <p>Distancia jerárquica: El estilo de dirección es a puertas abiertas, con un enfoque de jovialidad y camaradería, pero se crea distancia jerárquica en tanto las condiciones financieras y materiales de la parte extranjera son muy superiores.</p> <p>Control de Incerteza La planeación existe y se exige pero no es lo suficientemente eficaz, obstaculizada por el cuerpo de regulaciones</p>
Acciones	<p>La organización se vincula con la comunidad mayormente mediante las movilizaciones sociales y políticas, actividades infantiles, donaciones de bienes y para solucionar contingencias. Sus claves del éxito se le atribuyen principalmente a la formación profesional de los trabajadores y dirigentes, las facilidades materiales, al estilo de dirección, a la correspondencia de prácticas culturales entre ambas gerencias y a las normas y leyes nacionales.</p>
Comunicación	<p>La comunicación en el hotel se realiza, en orden descendente de importancia, de forma directa, a través de un intermediario, a través de medios electrónicos, de todas estas formas a la vez y por última, la vía telefónica. Se comunica con sus públicos para difundir información, escuchar las quejas y necesidades de los clientes y para persuadirlos. El relacionista público mantiene una comunicación constante con los trabajadores así mismo como estos a veces reciben sus orientaciones.</p>
Modelos de las Relaciones Públicas y objetivos	<p>El objetivo del trabajo del relacionista, es la atención directa al cliente. Este, tiene un enfoque a corto plazo y está explícito en planes y programas. La naturaleza de la comunicación es bidireccional y se evidencia la retroalimentación mediante encuestas, técnica que igualmente se utilizan para realizar los estudios de opinión pública. Existen relaciones con la comunidad La disciplina no es considerada mayoritariamente como una herramienta de marketing y la organización, pretende establecer relaciones de solidaridad y confianza con sus diferentes públicos. Por todo esto se considera que el modelo que sobresale en esta instalación es el Modelo Simétrico Bidireccional con tendencia a la Escuela Latinoamericana.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Hotel Mercure Sevilla

Generalidades sobre las RRPP	Problemas materiales y financieras para ejecutar sus tareas, subordinados al área de recepción, no tienen presupuesto independiente. El 80% de los trabajadores encuestados conocen qué son las Relaciones Públicas, un 13.3% tienen una noción sobre el concepto y solo un 6.7% la desconocen, lo cual constituye un aspecto positivo para el perfeccionamiento del trabajo. En cuanto a los objetivos que persiguen las Relaciones Públicas del hotel: el 70% de los trabajadores conocen cuáles son los objetivos de las RR.PP de la instalación
Otras Barreras Culturales	COMPORTAMIENTO
Etnocentrismo.	En los casos analizados la cultura de origen es sobrevalorada; aunque los empleados extranjeros tratan de adaptarse a la cultura local. En este sentido cabe resaltar que muestran mucho interés por las manifestaciones culturales que muestren un estilo clásico combinando lo cubano y lo internacional.
Tendencia al individualismo	No es de presencia significativa. El predominio del trabajo en colectivo, solidaridad entre todos los trabajadores es promovido y controlado no solo por las organizaciones de masas dentro de la entidad, sino también por los propios directivos.
Sexismo	El 44% del total de empleados son mujeres; el 36% de los cuadros son mujeres. Hay que destacar que los procedimientos de reclutamiento establecidos por la parte cubana propician la incorporación de mujeres en los diferentes puestos laborales e incluso en cargos de dirección.
Sensualismo	Es una peculiaridad de la cultura nacional. Se evidencia en uniformes, peinados, accesorios, etc. tanto de mujeres como de hombres.
Religiocentrismo	La parte extranjera no incorpora patrones locales de creencias religiosas.
Tendencia a sobrevalorar lo urbano o lo rural	En este sentido se puede decir que existe un equilibrio entre la valoración de lo urbano y lo rural. Se le concede importancia a la capital por ser fuente de empleo e interés de los principales mercados; sin embargo en los últimos años se ha valorado el área rural (zona de playa), lo que se evidencia en sus proyectos de inversiones en las zonas de playa.
Relación distorsionada con la ética	Se respetan las normas y leyes locales, pero se manifiesta franca inconformidad con la falta de agilidad y el burocratismo
Tendencia a sobrevalorar la edad	Los trabajadores de mayor edad y en especial con un período elevado de trabajo en la instalación son valorados altamente; no obstante, se da paso a los jóvenes talentos y todos tienen los mismos derechos de capacitación y ascenso.
Adopción de estilos de comunicación autocráticos	La comunicación autocrática no es representativa, se muestra el estilo colectivo, la toma de decisiones, la sistematicidad y continuidad.
Tendencia a lo inmediato versus tendencia a lo mediato	En este elemento se destaca que la práctica local entra en contradicciones por burocratismo y lentitud en las decisiones.
Distancia jerárquica	La distancia jerárquica no se evidencia en el contexto del estilo de dirección, pero sí en el entorno financiero y material de la parte extranjera que son muy superiores a la nacional.
Control de Incerteza	Se tiende a planificar las acciones a corto, medio y largo plazo. No se aboga por la improvisación como principal vía de solución a problemas.
Tendencia a la internalidad versus externalidad	Se tiende a justificar los problemas por razones ajenas.
Postura No	Se muestra una postura ecológica, a través de pequeños proyectos ecológicos que

Ecológica vs. Ecológica	forman parte del Gran Proyecto de Accor Planeta 21 y una excelente implementación del Proyecto de Reciclaje del país. Se reparten, a todos los públicos, brochures sobre las medidas que se deben tomar en el hotel para contribuir al ahorro energético y sanidad de las áreas y todos los años la dirección debe sembrar un árbol.
Ética y planificación	Las claves del éxito del hotel se le atribuyen a la formación profesional de los empleados y dirigentes, al estilo de dirección, a las relaciones de solidaridad y cooperación y a la correspondencia de prácticas culturales entre ambas gerencias.
Funciones	En la figura 3 se observa que un 76.7% de los empleados consideran que RR.PP son un mediador entre la empresa y sus públicos y que son una herramienta de marketing (73.3%) principalmente. Este criterio coincide con un enfoque instrumentista comercial de la actividad, según la tendencia norteamericana, no se percibe por los públicos internos el resto de las funciones como el fomento del sentido de pertenencia, la creación de una imagen positiva, entre otros aspectos, solo se asocia a la actividad de ventas. El 76,7% consideran que el profesional de RR.PP mantiene vínculos de comunicación continua; sin embargo, solo un 23,3% afirman recibir directamente orientaciones específicas acerca de cómo realizar un mejor trabajo, por lo que se infiere que sus objetivos de trabajo no cumplen el ámbito educativo de los públicos internos, sino que se limita a la trasmisión de información.
Perfil del Relacionista	Se prioriza su carácter profesional y dominio de idiomas, sin embargo, estos se sienten poco explotados, se limitan fundamentalmente a la atención de las quejas del cliente
Segmentación de públicos	Tienen definidos sus públicos a partir de los intereses de ambos grupos
Investigación	Las principales herramientas utilizadas son las encuestas y entrevistas. Se realizan entrevistas a los representantes de agencias de viajes y guías para conocer la opinión de los mismos e inquietudes por parte de sus clientes alojados en el hotel que no hayan sido atendidas. Otra vía empleada es el correo electrónico por el cual se contactan otras entidades (centros nocturnos, museos, teatros, restaurantes, etc.). No se han realizado auditorías de imagen; pero se realizó un análisis de la imagen de la instalación para la Campaña de Relaciones Públicas en conmemoración a los 100 años de construcción del hotel. La intención de la campaña era enaltecer el hotel a través de sus valores patrimoniales, históricos y culturales.
Acciones	Las principales actividades en su gestión son: el aseguramiento de una comunicación con los públicos, información y asesoramiento a la dirección, la relación con las áreas que se ocupan de la promoción y el marketing, la recepción y trámite de las quejas que se presentan sobre el Hotel, el control de la identidad e imagen corporativas, el establecimiento de relaciones con las organizaciones políticas y de masas, la planeación de actividades y eventos dentro de la instalación. Otras, pero con deficiencias, son: el trabajo con el público interno, equilibrio entre la responsabilidad social y los intereses de la instalación, la participación en la toma de decisiones estratégicas de la Instalación, el trabajo con la opinión pública y líderes de opinión, el establecimiento de vínculos con los medios y órganos de comunicación masiva y la participación en la introducción de nuevos productos, servicios o proyectos.
Comunicación	Las relaciones interpersonales son obstaculizadas por diferentes criterios sobre el uso del tiempo, el nivel de información, el sentido de la autoridad y las costumbres y el lenguaje de los gestos. Las creencias religiosas, la diferencia de género o racial no son elementos que influyen significativamente en ellas. Otro elemento menos representativo es el sentido de la autoestima Los empleados reciben información y otras indicaciones principalmente de forma directa (80%). Otros medios son la Intranet (36.7%), vía telefónica (33.3%) y a través de un intermediario (10%).Las actividades que vinculan a la entidad con la comunidad son las movilizaciones sociales y políticas (73.3%) y las acciones de soluciones de contingencia (23.3%). Se considera que las normas nacionales (63%) y la formación profesional (50%) son elementos que entorpecen la gestión colectiva de la entidad.
Modelos de RRPP	La gestión responde a un modelo bidireccional asimétrico, no existen auditorías de imagen por parte del grupo, salvo las encuestas de opinión de satisfacción del cliente

y objetivos	como está establecido por la parte cubana. El vínculo con la comunidad no trasciende la verdadera responsabilidad social, no obstante la búsqueda de determinados mecanismos de promoción de la cultura local, desde sus preferencias y no respondiendo a las verdaderas tradiciones locales. Tendencia Europea.
--------------------	--

Fuente: Elaboración propia

Resultados generales

Los resultados obtenidos demuestran que los manuales implementados para el trabajo de Relaciones Públicas (RRPP) son los establecidos por la parte cubana.

Estos no están actualizados y no sostienen una filosofía homogénea, en el caso de Gran Caribe, se tiende a asociar la actividad al área de Recepción y, en el caso de Cubanacán al área de Calidad, partiendo del énfasis que da cada cadena a sus objetivos y funciones.

Aunque existe claridad y preparación por parte de los especialistas que desempeñan la actividad, se impone la cultura de gestión establecida por la cadena extranjera con un enfoque de marketing y atención al cliente externo o consumidor final, tal es el caso de Accor, en el que se sienten poco explotadas las capacidades de los Relacionistas, lo cual coincide con la tendencia de la cadena a desaparecer la actividad, en contraste con la opinión del representante cubano, quien le concede importancia estratégica y augura un florecimiento de la misma en el sector turístico. Los relacionistas elaboran boletines de información interna pero su mayor trabajo se concentra en el cliente externo y su satisfacción. Esta ambigüedad se manifiesta en los documentos examinados.

Se impone homogenizar los modelos de procedimientos y de gestión nacionales para ganar en coherencia de los procesos comunicativos del sector.

No obstante, en el caso de Iberostar Hotels, se comprende y se opera la atención a los públicos internos con mucha fuerza, especialmente a partir del departamento de Recursos Humanos, se concede una gran importancia al sentido de pertenencia, el estímulo y la profesionalidad. Se le considera un factor clave en el trabajo conjunto con el resto de las áreas en busca de la calidad del servicio.

En ambos casos se definen iguales exigencias para ocupar el cargo, por lo que se reconoce el perfil y la sólida preparación que se necesita para cumplir los objetivos de la actividad.

Se aprecia diferencia en los canales o medios de comunicación empleados, predominando en Iberostar la comunicación directa y mediante un intermediario, mientras en Accor, predomina la comunicación indirecta por vía electrónica, lo cual expresa diferencias en los estilos de liderazgo.

En ambos casos, se muestran barreras culturales a la comunicación que inciden en la gestión, coincidiendo el uso del tiempo, el nivel de información y la profesionalidad, así como las normas nacionales; sin embargo, contrasta como elemento de éxito la correspondencia de prácticas culturales de ambas gerencias, lo cual, pone de manifiesto un proceso natural de interculturalidad que no trasciende excesivamente, los trabaja-dores exponen que existe diferencias culturales y de puntos de vista de la realidad, incluso, entre los propios nacionales y

reconocen que los trabajadores de procedencia española son de fácil adaptación a las costumbres y paradigmas socioculturales locales.

Cabe destacar que otras barreras como el sexismo, el etnocentrismo, la religiosidad, la sobrevaloración de la edad, los estilos autocráticos, la tendencia a la individualidad -de alta presencia en otros países con inversión mixta- son disminuidas de manera considerable, lo que demuestra la importancia del papel regulador de la contraparte cubana y las organizaciones políticas y de masas en los procesos de captación y reclutamiento de los recursos humanos; sin embargo, se percibe insuficiente la política de estímulo, aspecto que los distancia jerárquicamente de los extranjeros.

En ambos casos, el clima laboral del colectivo se manifiesta con un alto sentido de pertenencia a los hoteles y alto sentido de la autoestima, al punto de declarar explícitamente la capacidad para gestionar los procesos sin la intervención de parte extranjera lo que demuestra una formación ideológica y profesional fuerte de los especialistas nacionales que, a su vez, puede convertirse en barrera.

La responsabilidad social y el vínculo con la comunidad se hacen más evidentes en la cadena Iberostar mediante donaciones y atención directa a escuelas y otras entidades, esta cadena promueve valores como la honestidad, el compromiso, la profesionalidad, el humanismo.

En el caso de Accor es destacable su postura ecológica a partir del proyecto Planeta 21 y una excelente implementación del Proyecto de Reciclaje del país.

En resumen, el modelo de gestión de Iberostar Hotels and Resorts muestra mayor correspondencia con los principios del sistema sociopolítico cubano aunque aún se manifiestan barreras culturales. Cabe resaltar que las imprecisiones en la política comunicacional de la parte cubana genera ambigüedades que pueden ser resueltas de manera rápida y oportuna tales como: la subordinación estratégica de los Relacionistas y la determinación actualizada de sus objetivos y funciones así como una política de estímulo a los públicos internos más precisa.

La administración extranjera imprime a la gestión de RRPP buenas prácticas de excelencia en el servicio con enfoque al cliente, válidas para generalizar en el resto de las entidades del sector aunque sus enfoques varían según los países de procedencia por lo que, el estudio de su comportamiento debe ser extendido y sistemático.

CONCLUSIONES

Los modelos para la gestión de las Relaciones Públicas, como parte de la comunicación institucional, expresan en sus procedimientos las prioridades del sistema sociopolítico al que responden y se convierten en herramientas estratégicas para el logro de los planes de desarrollo socioeconómicos. El estudio de sus peculiaridades en los procesos de inversión extranjera constituye un imponderable de la realidad no solo cubana, sino de toda la región, en tanto propician la penetración de patrones culturales ajenos. La regulación de su comportamiento debe realizarse de manera cuidadosa y sistemática, sin que ello implique la negación de nuevas prácticas o el menoscabo de los valores nacionales, tal como establecen los Lineamientos del VI Congreso del PCC.

Las cadenas Iberostar Hotels and Resorts y Mercure Accor, no obstante tener administraciones procedentes de la región europea, manifiestan enfoques y prácticas que se diferencian fundamentalmente por la concepción estratégica de las RRPP y por el sentido de la responsabilidad social en su vínculo con la comunidad; así, Iberostar Hotels and Resorts manifiesta un mayor compromiso con la protección y la promoción de las tradiciones locales, y un enfoque más humanista.

En los procesos de inversión extranjera se manifiestan barreras culturales que parten de las diferencias en costumbres, religiosidad, lenguaje gestual, pero también en el sentido de la autoridad y el uso del tiempo. La contraparte cubana es fundamental en su papel regulador como representante de las políticas del país; así, por ejemplo, barreras como el sexismo, estilos autoritarios o discriminación de género y de edad, no son variables representativas en las entidades hoteleras cubanas donde se respetan los procesos establecidos para el reclutamiento de los recursos humanos.

Existen diferencias en la concepción y gestión de las RRPP entre los Grupos Hoteleros propios Gran Caribe y Cubanacán, ello atenta contra los resultados de generalización de la política comunicacional del sector y expresa cuánto queda por hacer en este campo de las ciencias sociales. ¿Cómo es posible asimilar paradigmas externos de gestión si las concepciones internas son inconsistentes e incoherentes? ¿Están las culturas organizacionales cubanas preparadas para emprender un cambio atinado y oportuno o para la reproducción mimética de los modelos de gestión introducidos por las compañías extranjeras?

Se trata de monitorear, según dicta el Partido, no solo a partir de los resultados económicos, sino también del resto de las dimensiones de la gestión que pudieran poner en peligro el proyecto de nación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Báez, D. (2014). *Las Relaciones Públicas en la gerencia multinacional turística de Cuba: un estudio de caso*. Tesis de Diploma. Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, Cuba.
- Chibás, F. (2015). *Creatividad, Comunicación y Cultura*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.,
- Saladrigas, H. (2002). Técnicas de investigación y auditoría de imagen. En Colectivo de autores. *Manual de Relaciones Públicas* (pp.102-132). La Habana: Ediciones Logo.
- Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Trelles, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*. Tesis de Doctorado. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba.
- Troncones, L. M. (2011). *Diagnóstico de la Gestión de las Relaciones Públicas en el Hotel Brisas Trinidad del Mar*. Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez". Cuba.

RECIBIDO: 11/10/2016

APROBADO: 01/12/2016

MSc. Iramis Bello Cordero. Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: ibello@ftur.uh.cu

NOTAS ACLARATORIAS

1. Lineamientos del VI Congreso del PCC, versión digital obtenida en el primer curso para cuadros de la administración pública en la Escuela Superior de Cuadros del Estado Ernesto Che Guevara. La Habana. Cuba.
2. Acápite elaborado a partir de la consulta de documentos ofrecidos por la gerencia y el sitio web del Grupo hotelero.
3. <http://www.caribbeannewsdigital.com/noticia/elvira-gonzalesgutierrez-directora-comercial-de-hoteles-iberostar-en-cuba>
4. Ídem.