

Trabajo final de graduación

Comunicación interna de AHAB



A.H.A.B.
Asociación Empresaria Hotelera
Gastronómica de Calamuchita

Ingrid Vollmar

Licenciatura en Relaciones Públicas e
Institucionales

Universidad siglo 21

Córdoba, Argentina

Agradecimientos:

*A mi papá por darme la posibilidad de estudiar y hacer lo que me encanta,
confiando en mí y el logro de mis metas.*

*A Caro y Meli, mis amigas incondicionales que están presentes en cada momento
de mi vida y sacan lo mejor de mí.*

*A mis amigos por la entrega de su inmensa alegría en el transcurso de cada
etapa.*

A mi hermano por su apoyo y contención en mis momentos más difíciles.

*A mis profesores por su ayuda y conocimientos transmitidos en cada paso de mi
carrera.*

*Y finalmente a mi mamá por ayudarme a no bajar los brazos, por hacerme quien
soy y por enseñarme a crecer día a día.*

Resumen:

Las organizaciones del tercer sector se han convertido en los canales y medios, para el fomento y el crecimiento de las personas y sus establecimientos. Son los asociados y personal involucrado en estas instituciones, el atributo diferenciador que permitirá obtener beneficios para la comunidad y la economía. Por lo cual es necesario atribuir importancia y esfuerzo en conocer la percepción de este público en el ambiente de la organización, y generar estrategias comunicaciones concordantes, que permitan mejorar procesos y llevar a cabo actividades eficientes.

En el presente trabajo, se propone indagar acerca de la comunicación interna de la Asociación Empresarial Hotelero Gastronómica del Valle de Calamuchita (AHAB), a través del uso de entrevistas, encuestas y análisis de las principales piezas de comunicación dirigidas a sus empleados y asociados. Los resultados de éste análisis permitirán desarrollar un Plan de Relaciones Públicas en base a las necesidades de este público puertas adentro, con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia, propiciar la participación en sus actividades diarias, generar retroalimentación y potenciar el conocimiento de la identidad de la institución.

Abstract:

The third sector organizations became the channels and the media for the promotion and growth of people and their establishments. It is the associates and the personnel involved in this institutions, the defining factor that will facilitate the obtaining of benefits for both the community and the economy. This is why it is necessary to focus on people's inside the organization perception, and to develop communicational strategies accordingly that will allow processes enhancements and efficient activities fulfillment.

This project aims to inquire about Asociación Empresarial Hotelero Gastronómica del Valle de Calamuchita's (AHAB) internal communication. In order to achieve this, diverse investigation methods such as interviews, polls and analysis of the different main pieces of communication directed to both the employees and the associates will be used. The results of this analysis will allow the development of a Public Relations Plan based on the needs of the inner public, with the objective of strengthen the sense of belonging, propitiate participation on the daily activities, generate feedback and improve knowledge of the institution's identity.

Índice

1. Diagnóstico de relaciones públicas:

1.1. Introducción.....	6
1.2. Tema.....	8
1.3. Objetivos de investigación.....	8
1.4. Justificación.....	9
1.5. Marco Referencial.....	11
1.6 Análisis del sector.....	22
1.7. Marco Teórico.....	26
1.8. Ficha técnica y diseño metodológico.....	48
1.9. Exposición y análisis de datos.....	52
1.10 Conclusión del diagnóstico.....	82

2. Plan de relaciones públicas internas:

2.1 Introducción.....	85
2. 2 Análisis de factibilidad.....	86
2.3 Objetivos de aplicación.....	88
2.4 Programas y tácticas.....	89
2.5 Cronograma.....	117
2.6 Presupuesto.....	118
2.7 Evolución del Plan.....	119
2.8 Conclusión.....	120
2.9 Anexo.....	121
2.10 Bibliografía.....	154

1. Introducción

A partir del siglo 21 las empresas han comenzado a dar importancia a sus públicos internos, entendiendo a los mismos como una parte esencial de la organización, como el motor que guía el cumplimiento de objetivos, siempre y cuando se brinde a los mismos condiciones laborales adecuadas que fomenten un ambiente de trabajo óptimo.

Por tal razón es importante que todas las organizaciones y entidades cuenten con una adecuada gestión de la comunicación puertas adentro que comprenda los objetivos individuales de los empleados, y que en base a ellos fije un rumbo común con el fin de generar el cumplimiento de metas colectivas.

En esta oportunidad se desarrollará un análisis de la comunicación interna en una de las principales asociaciones del interior de Córdoba: AHAB, (Asociación Empresaria, Hotelera y Gastronómica de Calamuchita), con el fin de brindar nuevas herramientas para los procesos internos actuales que utilizan con sus asociados y empleados.

Dicha asociación es la actual cámara empresarial del sector turístico en el Valle de Calamuchita, y una de las 5 filiales en Córdoba de la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA), entidad rectora de la industria de la Hospitalidad en Argentina.

AHAB, es una entidad dedicada al fomento del turismo en el Valle de Calamuchita, a través de planes colectivos entre los diferentes establecimientos del sector, y con una marcada atención a los turistas. La misma está conformada principalmente por dueños de hoteles y restaurantes, los cuales no solo buscan mejorar sus negocios, sino optimizar la gestión turística de la zona.

Para realizar el análisis, efectuaremos una investigación a través de encuestas a los asociados y empleados, entrevistas a los miembros de su junta directiva y analizaremos sus principales acciones de comunicación puertas adentro, con el fin de identificar sus públicos internos, las herramientas de comunicación y el grado de participación de este público.

A partir del resultado obtenido, se llevará a cabo el plan de implementación de nuevas tácticas y actividades para los procesos en los cuales se encontraron oportunidades de mejora. Dicho plan contará con estrategias entre las cuales destacamos: un manual que permitirá la unificación de criterios visuales y lingüísticos en las comunicaciones, actividades de integración y reconocimiento entre sus asociados y la implementación de programas de capacitaciones diseñadas en base a las necesidades de los socios; labores pensadas para que la asociación pueda ser eficiente en el modo en que gestiona la comunicación con su público interno.

2. Tema

Comunicación interna de AHAB

(Asociación Empresaria, Hotelera y Gastronómica de Calamuchita)

3. Objetivos

Objetivo general

Analizar la gestión de la comunicación que realiza AHAB con sus públicos internos.

Objetivos Específicos

- Caracterizar los públicos internos de la organización.
- Evaluar las comunicaciones que realiza AHAB con sus públicos puertas adentro.
- Determinar el grado de participación e involucramiento de los públicos internos en las actividades que realiza la organización.
- Determinar las preferencias y necesidades comunicacionales de los públicos dentro de AHAB.
- Identificar manifestaciones, valores, creencias y presunciones básicas de la organización que conforman la cultura organizacional.

4. Justificación

La comunicación en la actualidad es un factor esencial para el éxito en el mundo empresarial. La misma contribuye al buen funcionamiento de organizaciones tanto del sector público como del sector privado, generando una mejor relación con los diferentes públicos.

Dentro de las organizaciones podemos diferenciar varios tipos de comunicaciones, entre los que encontramos a la comunicación interna. Este tipo de comunicación se refiere al contacto que la organización genera con sus públicos internos, a la transmisión de información que la misma realiza con el fin de que se comprenda la cultura, se obtenga un clima de trabajo agradable, pero principalmente lo que se busca es respaldar el logro de los objetivos institucionales.

Dentro de esta temática, y enfocados en AHAB, entidad elegida para el análisis, las Relaciones Públicas (RPI) pueden apoyar el proyecto organizacional, “potenciar el sector turístico de Calamuchita”, logrando a su vez, una opinión favorable de sus públicos, únicamente aportando contenidos y aplicando acciones en materia de comunicación interna.

El logro de esta opinión favorable fomenta un sentimiento de pertenencia e integración entre empleados y asociados, logra que los objetivos y metas individuales se conviertan en metas colectivas de la asociación, para las cuales se trabajará con mayor entusiasmo y energía con el fin de lograr los resultados óptimos, y genera que nuestros principales voceros, el público interno, tenga una visión positiva de las actividades de AHAB, lo cual podría animar a nuevos establecimientos a sumarse como miembros activos.

Pero lograr la correcta gestión de la comunicación puertas adentro no es una tarea fácil, por lo cual debemos estar acompañados de un profesional de Relaciones

Públicas, que nos garantice un análisis efectivo de las acciones internas que estamos realizando en nuestra empresa, para luego proceder a aplicar acciones diseñadas a nuestra medida, tales como la realización de eventos internos, la creación y publicación de un periódico interno, las carteleras, entre otros, siempre garantizando que estas acciones tengan la posibilidad de una respuesta de nuestro público, un feedback.

Por lo tanto, las relaciones públicas pueden aportar todos sus conocimientos y habilidades generando vínculos eficientes entre los miembros de la organización y una gestión de la comunicación bidireccional, transparente y veraz en el momento adecuado, garantizando no solo el correcto funcionamiento, sino también una exteriorización de opiniones y pensamientos acordes a la realidad de la compañía.

5. Marco referencial

-Características generales

La Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Calamuchita (AHAB) es la cámara empresarial del sector turístico en el Valle de Calamuchita, fundada el 04 de febrero de 1976. La misma es una entidad sin fines de lucro que cuenta con Personería Jurídica y es filial de la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA), entidad rectora de la actividad en Argentina.

-Información básica de la organización

- Nombre: Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Calamuchita (AHAB)
- Dirección: Las Magnolias 456 - Complejo El Algarrobo- Villa General Belgrano, Córdoba
- Teléfono: (03546) 461410
- Casilla de correo: ahab@calamuchitanet.com.ar
- Página web: <http://www.vgb.org.ar>
- Facebook: <https://www.facebook.com/VillaGeneralBelgrano>
- Razón social: Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Calamuchita.
- Sector institucional al que pertenece: tercer sector
- Identidad Visual:

● Isologotipo Actual:



-Elementos lingüísticos, cromáticos e icónicos:

En cuanto a lo lingüístico, el logo actual utiliza la forma más habitual dentro del rubro de las asociaciones y entidades sin fines de lucro, ya que el mismo es una contracción, una construcción artificial mediante las iniciales del nombre del establecimiento y a su vez, es complementada con la aclaración de cada una de las siglas. (Chaves, 2013).

En base a lo cromático, el mismo utiliza 3 colores, pero prioriza el color verde, el cual además de ser el color institucional primordial, se relaciona con la frescura, la renovación, lo natural y la esperanza. A su vez, se complementa con marrón, el cual además de reforzar lo natural, genera una sensación de utilidad, simplicidad y seriedad, valores que se relacionan claramente con AHAB.

Dicho logo no solo cuenta con las siglas de la asociación (elementos icónicos verbales), sino que además se complementa con un elemento icónico gráfico: una figura que contiene 5 estrellas sujetas por dos manos que representan las 5 categorías posibles de hoteles, ya que en un principio la asociación únicamente nucleaba a los complejos hoteleros.

Por lo cual podríamos concluir que se trata de un logotipo simple, que utiliza los colores institucionales y que es complementado con una figura que se encuentra desactualizada, ya que no ejemplifica la incorporación del rubro gastronómico.

-Localización y dimensiones:

La asociación tiene sede en la calle Magnolias 456, en la localidad de Villa General Belgrano provincia de Córdoba. Dicha sede fue adquirida en el año 2014 luego del gran esfuerzo y el dinero recaudado a lo largo de los años.

-Historia:

El 4 de Febrero de 1976 un grupo de empresarios se reúnen para constituir una entidad civil apolítica y sin fines de lucro, dedicada a la promoción del turismo en Villa General Belgrano y zona de influencia. De esta forma nace la que hoy conocemos como Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Calamuchita (AHAB). ¹

En sus comienzos, la Institución no contaba con sede propia, las reuniones de Consejo Ejecutivo, Asambleas y la atención de sus socios se efectuaba en algún establecimiento asociado y fue recién en Septiembre de 1976 cuando le fue otorgada la personería Jurídica. ²

En Junio de 1995 la Asociación inaugura su oficina en la avenida Julio A. Roca 224, Galería Gómez de Villa Gral. Belgrano. Desde agosto de 2004 comenzó a funcionar en Julio A. Roca 252, y en el año 2014 inauguro su sede propia en las Magnolias 456. ³

A comienzos de la década de los 80 la Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Calamuchita (AHAB) se incorpora a la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA) convirtiéndose en filial para todo el Valle de Calamuchita.⁴

¹ Recuperado el 08 de 11 de 2014 de http://www.vgb.org.ar/resena_historica

² Recuperado el 08 de 11 de 2014 de http://www.vgb.org.ar/resena_historica

³ Recuperado el 08 de 11 de 2014 de http://www.vgb.org.ar/resena_historica

⁴ Recuperado el 08 de 11 de 2014 de http://www.vgb.org.ar/resena_historica

● Primer Consejo:

Presidente: Gunter Meininghaus

Vicepresidente: Hotelero, Antonio Küfer

Vicepresidente: Gastronómico, Federico Seyfarth

Secretario: Alfredo Wedahl

Prosecretario: Werner Trachsel

Tesorero: Juan Seyfarth

Protesorero: Otilia de Trachsel

Vocal Titular: 1º Manfred Hadlok

Vocal Titular 2º: Manfred Harnisch

Vocal Titular 3º: Pedro Apolloni

Vocal Titular 4: Rodolfo Schmidt

Vocal Suplente 1º: Benito Bichler

Vocal Suplente 2º : Héctor Lamponi

Vocal Suplente 3º: Antonio Caballer

Revisor de Cuentas Titular 1º: Luis Castagneto

Revisor de Cuentas Titular 2º: Juan Krase

Revisor de Cuentas Titular 3º: Carlos Szyller

Revisor de Cuentas Suplente 1º: Werner Beidich

Revisor de Cuentas Suplente 2º: Irma Meininghaus⁵

-Recursos Humanos:

La Asociación está compuesta por 95 miembros activos pertenecientes al rubro hotelero/gastronómico y es conducida por una comisión directiva que se renueva cada dos años.

La actual comisión directiva electa en asamblea ordinaria del 04 de agosto del año 2014 es la siguiente:⁶

⁵ Recuperado el 08 de 11 de 2014 de http://www.vgb.org.ar/resena_historica

Cargo	Autoridad	Establecimiento
Presidente	Ana Rothe	Cabañas Steinhaus
Vicepresidente	Eduardo Santana	Posada Aitue
Secretario	Horacio Bruno	Posada Piedra del Sol
Prosecretario	Raúl Anzil	Apart Hotel Aldea Kleinwald
Tesorero	Lidia Marchese	Posada Pfullendorf
Protesorero	Gabriela Cachayú	Posada del Sauce
1º Vocal Titular	Esteban Acerbo	Cabañas del Arroyo
2º Vocal Titular	Marta Peralta	Cabañas La Colina
1º Vocal Suplente	Alejandro Kobelt	Hotel Casa Blanca
2º Vocal Suplente	Tomás Stabler	Posada Boutique Die Elemente
Revisor de Cuentas Titular	Tomás Manavella	Cabañas El Chañar
Revisor de Cuentas Suplente	Giselle Castracane	Posada Neuhen

⁶ Recuperado el 08 de 11 de 2014 de <http://www.vgb.org.ar/autoridades>

●Cantidad: 95 asociados, 12 miembros de la comisión directiva y 2 empleados que realizan tareas administrativas.

●Sexo: Mixto

●Edad: promedio entre 35 y 60 años.

●Clase social: El nivel social tanto de los socios como de los integrantes de la comisión directiva es medio/medio alto y la mayoría tiene un buen nivel de educación ya que tienen formación universitaria o terciaria.

●Organigrama: No posee.

-Clasificación de asociados:

Los Socios Honorarios son aquellas personas que hubieren prestado determinados servicios a la Institución (sin pertenecer a ella) o ex socios activos que se hayan retirado de la asociación ya que actualmente no cuentan con un establecimiento hotelero o gastronómico.

Son Socios Activos los representantes de establecimientos que ejerzan las actividades de alojamiento y/o gastronomía dentro de la zona de actuación de la Asociación, que se encuadren en las categorías previstas en la legislación provincial y que cuenten con habilitación municipal.

Los Socios adherentes son aquellos comerciantes establecidos en el radio de acción de la Asociación que sean abastecedores de las actividades de hotelería y gastronomía. (Estatuto de la Asociación empresaria hotelera gastronómica de Calamuchita).

-Comunicación y acciones:

Actualmente la asociación no cuenta con un área ni un responsable en materia de RRHH o comunicación interna o externa.

Pero se realizan ciertas actividades tales como:

● Comunicación interna:

○ Convenios con entes actorales

Estos convenios en general son realizados en Buenos Aires entre la FEHGRA y los Entes Actorales. Dichos acuerdos brindan importantes descuentos a los asociados de AHAB.

Entes actorales:

- ✓ SADAIC
- ✓ AADI-CAPIF
- ✓ ARGENTORES
- ✓ DAC
- ✓ SAGAI

○ Cursos

Anualmente se realizan cuatro cursos con profesores enviados desde Buenos Aires por FEHGRA. El objetivo de los mismos es mantener permanentemente actualizado al sector hotelero gastronómico.

○ Reuniones con asociados

En estas reuniones se debaten temas del sector para tomar contacto con las realidades que afectan a la actividad buscando en forma conjunta las posibles soluciones.

También se realizan periódicamente reuniones de camaradería para fomentar la buena convivencia del empresariado.

○ E-mails:

Se envían e-mails a los asociados con información sobre las decisiones tomadas por la comisión directiva.

● Comunicación externa:

○ Folletería anual

Anualmente se realiza la impresión de folletería para ser distribuida en distintas ferias, eventos y todo tipo de convenciones donde se pueda fomentar el turismo en la región.

○ Programa: Turismo 360°

Programa de televisión transmitido en el canal “El sauce TV” que informa a todos los complejos turísticos y gastronómicos de la zona de Calamuchita sobre: las nuevas tendencias del sector, normativas y leyes que apliquen al turismo, ocupación hotelera de la última temporada turística, entre otros temas de relevancia.

-Lineamientos de acción:

● Los objetivos de AHAB que se encuentran enumerados en su estatuto son los siguientes:

- Fomentar el Turismo en la zona de actuación de esta Asociación, mediante planes de propaganda colectiva y propendiendo al mismo tiempo a la mejor atención de los turistas, de acuerdo a las disposiciones de las autoridades gubernamentales.
- Representar ante quien corresponda los intereses y objetivos lícitos de todos aquellos que desarrollen la actividad hotelera y gastronómica.

- Gestionar de los Poderes Públicos, empresas de transporte, etc., leyes y reglamentaciones, franquicias, cooperaciones y, en general, toda medida que juzgue necesaria para mejorar el servicio de turismo y para intensificarlo, participando en el estudio y solución de los problemas que se relacionan con la hotelería y gastronomía.
- Fomentar y sostener la buena armonía entre sus representados, propiciando el intercambio de información que pudiera resultar de utilidad para el mejor desempeño de la actividad.
- Intervenir en representación colectiva o individual de los mismos, en la solución de los conflictos gremiales y de todo problema que se presente y afecte sus intereses, procurando que los arreglos o convenios que en tal sentido se hicieren sean duraderos y respetados por todas las partes.
- Administrar políticas de gestión que beneficien en forma diferenciada a aquellos representados que decidan asumir el rol de Socios de la Asociación. (Estatuto de la Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Calamuchita).

- Origen de los fondos que utiliza para cumplir con sus objetivos:

La asociación se financia con el aporte del llamado Art. 24 convenio firmado entre UTHGRA (Unión de trabajadores Hoteleros gastronómicos de la república Argentina) y FEHGRA para el cobro del 2% de la masa salarial en concepto de aporte sindical.

Adicional a estos fondos y para poder financiar la institución, los socios activos y adherentes realizan su aporte mediante el pago de su cuota trimestral.

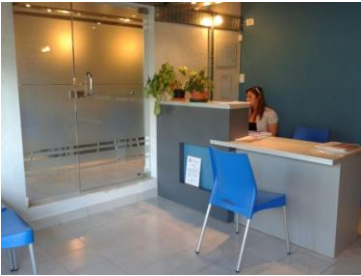
-Estructura edilicia:

La sede actual cuenta con una superficie de 100 m2 aproximadamente y está localizada en la zona norte de Villa General Belgrano.

Es moderna, y cuenta con los colores celeste y gris, colores institucionales de FEHGRA.

La oficina está dotada de cómodas sillas y una mesa que permite tener reuniones entre los integrantes de la comisión directiva.

AHAB por dentro



Exterior de AHAB



Repertorio de públicos con los que se relaciona:

Internos:

- Socios
- Integrantes de la comisión directiva
- Empleados

Semi- internos:

- Capacitadores

Externos:

- FEHGRA
- SADAIC
- AADI-CAPIF
- ARGENTORES
- DAC
- SAGAI
- Agencia Córdoba Turismo

- Secretaría de Turismo de la Nación
- Medios de Comunicación
- Comunidad
- Gobierno nacional, provincial y municipal.

6. Análisis del sector

Tal como se explicitó en párrafos anteriores la asociación en estudio pertenece a Córdoba, provincia ubicada en la región centro de Argentina. Dicha provincia tiene una población promedio de 3.308.876 habitantes (según el censo nacional 2010), y cuenta con 165.321 km² de extensión, siendo la quinta provincia más extensa del país, ocupando el 5,94% de su superficie total.

Córdoba se destaca por tener una economía muy diversificada, con una gran variedad de producción de bienes tanto primarios como industriales y de servicios. Dentro del rubro de los servicios cabe destacar el sector turístico, el cual tiene cada vez mayor importancia en nuestro país.

A comienzos del año 2004 el Poder Ejecutivo, a través de la Secretaría de Turismo de la Nación, estableció como prioridad la sanción de una nueva Ley Nacional de Turismo, considerando en su primer artículo al turismo como “actividad socioeconómica, estratégica y esencial para el desarrollo del país”, caracterizada por diversidad de su oferta, por su capacidad de generar un ingreso rápido de divisas y por ser un gran creador de empleos.⁷

Este sector, a su vez, se caracteriza por ser un bien transable, ya que son las personas que demandan el servicio las que se desplazan al lugar donde realizaran sus vacaciones, por lo que dicho bien puede ser exportado, cuando visitantes de otros países visitan nuestro país, o puede sustituir exportaciones, cuando personas de nuestro país deciden realizar sus vacaciones en Argentina y no en otros países. 8

⁷ Recuperado el 08 de 11 de 2014 de <http://www.turismo.gov.ar/indexfs.html>

En lo que respecta a su desarrollo, la subsecretaria de Desarrollo turístico de Argentina en el marco del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016 (PFETS) fomenta y coordina acciones para el desarrollo de productos turísticos en base a expectativas de la demanda turística nacional e internacional, en un marco de integración regional y con otros países a través del Programa Desarrollo de Productos Turísticos, procurando estimular la creación de nuevas ofertas comerciales innovadoras que colaboren en la diversificación de la oferta y el desarrollo equilibrado de los espacios turísticos del país. De esta manera se genera tanto un fortalecimiento del sector público como del sector privado.⁹

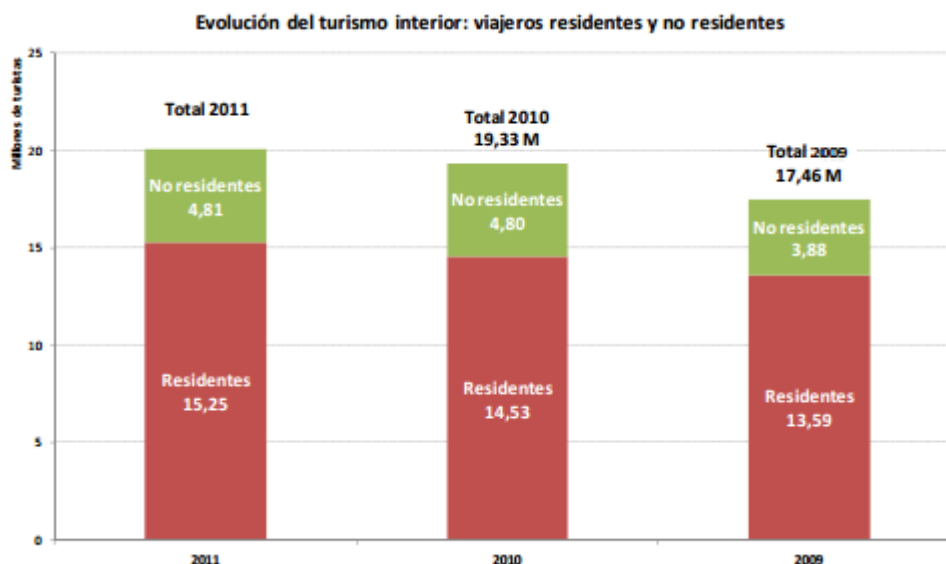
Actualmente, según los datos de la cámara Argentina de turismo (CAT), en el 2011 el turismo interior, creció un 3,8%.y nuestro país fue el principal destino turístico de América del Sur en 2011 con casi un 70% de llegadas de turistas de países limítrofes, destacándose entre ellos a Brasil (23%) y Chile (18%).¹⁰

A continuación se presenta un gráfico correspondiente al informe realizado por la CAT, en donde se explicita la evolución del turismo 2011 respecto del año 2010.

⁸ Recuperado el 08 de 11 de 2014 de http://www.ec.gba.gov.ar/areas/estudios_proyecciones/documentos/El%20sector%20turismo%20en%20la%20provincia%20de%20Buenos%20Aires.pdf

⁹ Recuperado el 08 de 11 de 2014 de <http://www.turismo.gov.ar/indexfs.html>

¹⁰ Recuperado el 08 de 11 de 2014 de http://www.camaradeturismo.org.ar/archivos/pdf/30_1.pdf



Recuperado el 08 del 11 de http://www.camaradeturismo.org.ar/archivos/pdf/30_1.pdf

Resulta importante mencionar que Argentina cuenta con asociaciones turísticas a lo largo del país, dentro de las cuales se pueden mencionar a las que nuclea la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA). La cual cuenta con 63 filiales en todo el país y es una institución reconocida a nivel internacional.¹¹

Dichas filiales procuran una mejora en las condiciones y en las normativas del sector turístico de la provincia a través de capacitaciones, charlas y conferencias con el personal perteneciente a los complejos turísticos y a los establecimientos gastronómicos; y a su vez, impulsa el turismo a través de acciones que generen una mayor circulación turística, tal como: espectáculos, fiestas y festivales.

Cada una de las sedes son entidades sin fines de lucro que cuentan con el apoyo

¹¹ Recuperado el 08 de 11 de 2014 de <http://www.vgb.org.ar/>

de las comunidades en las cuales están insertas, ya que tanto sus asociados como sus comisiones directivas están compuestas por personal voluntario de los diferentes complejos turísticos, que participan con el fin de fomentar y mejorar las condiciones de la región para lograr un desarrollo que permita una economía sustentable.

7. Marco teórico:

Relaciones Públicas

Se puede identificar a las Relaciones Públicas e Institucionales como una disciplina, una herramienta mediante la cual una organización busca conseguir el apoyo y la vinculación con diferentes públicos con el fin de mejorar los procesos diarios y generar una imagen positiva.

En las empresas cada vez se le está dando mayor importancia a esta disciplina, tal como menciona G. A. Rogero citado por David Caldevilla Dominguez,

“El fin principal de las Relaciones Públicas es el de crear un área de interés común entre la empresa y su público- o mejor aún sus públicos- y dar vida en ese campo a un nuevo tipo de relaciones que se hacen necesarias debido al tipo de realidad social en que las Relaciones Públicas se introducen”
(2008, pág. 21)

Por lo tanto cualquier organización que decida apostar por las Relaciones Públicas encontrará en las mismas la respuesta que necesita para que los empleados de su organización generen un apoyo y de esta forma asegurarse una buena opinión pública interna.

Pero este fin principal no es aplicado en todos los ámbitos ni situaciones, ya que todavía no se ha desarrollado un concepto universal sobre las Relaciones Públicas, sino que cada autor acuña un término propio dependiendo a la corriente que pertenezca, por ejemplo Francisco Flores Bao expone 2 escuelas contrapuestas dentro de las RPI: La escuela Norteamericana y la escuela Europea.

La primera de ellas caracterizada por el cuidado de la imagen institucional y la defensa del sistema económico, político y social, y la segunda por la creación de

relaciones de solidaridad y confianza con los grupos sociales con los que se relacionan. (Flores Bao, 2000) Ambas escuelas nos demuestran que a pesar de que puede haber diferentes ámbitos de aplicación, las Relaciones Públicas pueden ser la herramienta necesaria para el éxito organizacional, siempre teniendo presente las opiniones de los públicos con los que se relacionan, la opinión pública.

A su vez, las relaciones públicas cuentan con un gran abanico de teorías de las cuales el profesional se basa a la hora de realizar sus estudios aportándoles conocimientos de los tres pilares básicos: las ciencias de la comunicación, de la conducta y las administrativas, necesarias para el accionar de la profesión. (Pereira Parodi, 1996) Hoy en día además de todas las teorías, se han introducido dentro de la carrera la formación en comunicación institucional, la cual tiene por objetivo establecer relaciones de calidad entre una institución y sus públicos, logrando de esta manera darla a conocer socialmente y proyectando una imagen pública adecuada a sus fines y actividades.

Otro punto a tener en consideración es la amplia gama de acciones típicas que los relacionistas deben llevar a cabo tanto trabajando en un departamento dentro de la organización como en consultorías externas. A su vez, dentro de los departamentos internos se pueden encontrar especialistas en comunicaciones internas o externas, los cuales se encargan de diseñar los diferentes instrumentos mediante los que la organización se va a comunicar con sus públicos, algunos ejemplos de las mismos son: las gacetillas y publicidades institucionales, la confección de folletos institucionales, la confección de carteleras y buzones de sugerencias, las gestiones de crisis empresariales, la implementación de una intranet, entre otras.

Por lo que coincide con Barquero Cabrero al momento de definir la función que tienen las RPI: “analizar tendencias, predecir consecuencias, asesorar a la

dirección de la organización, así como el establecimiento de programas de acción que sirvan tanto al interés de la misma, como al de sus públicos” (1994, pág. 26). Por esto se considera al ámbito de las organizaciones como uno de los principales recintos en donde pueden desempeñarse las relaciones públicas, ya que brindan una dirección y una guía para el logro de los objetivos comunes, por medio de la investigación, la puesta en marcha y la evaluación de planes que fomenten una adecuada comunicación con los diferentes públicos.

Organización y Organizaciones del tercer sector

A lo largo de los años se han contemplado diferentes definiciones acerca del concepto de organización. Porter, Lawler y Hackman, citados por Manuel Fernandez Ríos y José C. Sánchez consideran que las mismas “están compuestas de individuos o grupos, en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo”. (1997, pág. 5)

Por lo que podemos deducir que la organización es un sistema abierto que está en constante contacto con el ambiente, que está compuesta de bienes materiales, pero principalmente por personas, las cuales guían los procesos y las prácticas que la empresa realiza diariamente, y permite el óptimo funcionamiento de la misma.

Cada una de estas personas tiene un rol definido y cumple con una serie de tareas específicas, pero a su vez, es guiada por un sistema de significados compartidos: una serie de normas y valores que se aplican en cada una de las acciones que se llevan a cabo, y que en su conjunto generan una cultura organizacional.

Existen diferentes tipos de organizaciones, como clasificación nos basaremos en la que utiliza Mike Hudson (2007), según la cual se pueden clasificar en: Privadas,

Públicas y organizaciones del tercer sector.

“La principal diferencia que encontramos entre el tercer sector y los otros dos sectores radica en que existe únicamente un vínculo muy débil entre los usuarios de los servicios y los financiadores de los mismos” (Hudson, 2007, pág. 157), pero no solo nos encontramos con esta discrepancia sino que también existen diferencias dentro de este tercer sector.

Para lo cual cabe aclarar, que las entidades pertenecientes al sector social (tercer sector) no siempre son las fundaciones o las asociaciones sino que existen dos enfoques diferenciados de este tipo de instituciones: El enfoque no lucrativo y El enfoque de la economía social (Balas Lara, 2011).

El primero de estos enfoques, el no lucrativo, hace referencia a organizaciones formales y privadas, que no distribuyen plusvalías o beneficios entre sus propietarios, que son manejadas y organizadas por sus propios miembros y que necesitan movilizar recursos voluntarios para su funcionamiento. (Balas Lara, 2011). En resumen, son entidades que participan en el desarrollo social de las personas optimizando su cooperación social y satisfaciendo sus necesidades. Dentro de esta clasificación podríamos encontrar a AHAB, ya que dicha asociación optimiza el sector y los establecimientos de sus miembros, buscando las mejoras no solo en cuanto a lo monetario sino también en lo que respecta a la generación de un ambiente óptimo para el disfrute de los visitantes de la localidad.

En cambio el enfoque de la economía, hace referencia a instituciones democráticas con un interés compartido por todos sus miembros, creadas con el fin de resolver necesidades de la sociedad, con un régimen especial de distribución de ganancias, ya que utilizan dicho capital para el crecimiento de la entidad y la mejora de sus servicios. (Balas Lara, 2011). Aquí encontramos por ejemplo, las fundaciones de ayuda a niños en desnutrición y las asociaciones que

recaudan fondos para la construcción de hogares para los más necesitados.

Por lo que podríamos agrupar a ambos enfoques en un sector definido por instituciones con objetivos muy claros, valores, metas y fines bien definidos con una falla fundamental: Escueta comunicación bidireccional con sus públicos, tema que puede ser solucionado mediante una correcta gestión de la comunicación.

Por lo cual en la medida que se instaure una comunicación de dichas empresas con sus públicos externos, tal como proveedores, donadores, y sus públicos internos, se generará un vínculo más fuerte, más estrecho que no solo permitirá obtener más recursos sino que permitirá a la organización posicionarse en el mercado y de esta manera cumplir sus objetivos de una manera más eficaz. Y si a su vez, generamos canales de comunicación con los públicos internos lograremos una activa participación en las tareas diarias lo cual ayudará y fomentará el logro de metas de la organización y las mejoras para todos sus miembros.

Comunicación

La comunicación es el proceso que vincula una organización con sus interlocutores mediante la emisión y recepción de mensajes. En toda comunicación existe una transmisión de información, pero no toda información puede entenderse como comunicación, ya que lo que define a la comunicación es su bidireccionalidad y la espera de una respuesta o feedback. (Avillia Lammertyn, 1999)

La comunicación puede ser interna o externa. La comunicación externa o “puertas afuera” es la que vincula a la organización con sus públicos externos; éstos no pertenecen a la empresa pero influyen y tienen un interés para con la misma. (Avillia Lammertyn, 1999) Mediante esta comunicación, se busca generar una opinión pública favorable, para lo cual la organización diseña las estrategias, los

mensajes y selecciona los medios adecuados para llegar a dichos públicos.

Crear y mantener una comunicación fluida, constante y efectiva con los públicos externos, no solo garantiza que los mismos conozcan nuestras actividades y tareas diarias, sino también fomenta que estén al tanto de actividades extra que como empresa se consideren importantes, tales como acciones de RSE o de RRHH.

En cambio la comunicación interna es la que se da entre los integrantes de la organización, ya sea de manera ascendente, descendente, horizontal o transversal, cuya función principal es lograr el apoyo del proyecto organizacional. (Villafañe, 1993) Otra de las funciones de dicha comunicación es crear un clima apto de manera que sus miembros se sientan compenetrados con la misión y colaboren con el cumplimiento de la misma. La organización debe tener en cuenta que está compuesta por diferentes personas, a las cuales debe enviarles diferentes mensajes mediante diversos canales. Estos receptores, pueden ser más intuitivos y sentimentales o más racionales y pragmáticos, por lo cual además de las comunicaciones genéricas que realicemos para toda la organización con el fin de informar novedades, tales como ascensos y nuevas vacantes, debemos tener en cuenta adaptaciones para mensajes específicos con el fin de llegar a nuestros públicos de manera efectiva.

Tal como hace referencia Villafañe en su libro Imagen Positiva, “la comunicación interna en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa es una función estratégica y, en consecuencia, debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía” (1993, pág. 238) Por lo que se seguirá una línea, un esquema para realizar cualquier comunicación tanto interna como externa, lo que generará coherencia y cohesión, elementos necesarios para el accionar efectivo de cualquier organización.

Por lo tanto la comunicación es lo que hace posible la interacción, la coordinación de actividades y el intercambio de información dentro de la organización y permitirnos no tomarla como un punto relevante dentro de la misma puede generar problemas.

A su vez, y según Villafañe (1993) existen tres principios que rigen la función de la comunicación interna dentro de las organizaciones:

En primer lugar se encuentra: La integración de la comunicación interna en la gestión empresarial, es decir que la comunicación interna debe integrarse dentro de una política global que abarque a toda la empresa, debe incluirse dentro de la cultura de la organización y ser vivida como un elemento fundamental ya que brinda uno de los mejores beneficios: Conocimiento de las actitudes de nuestro público interno, lo cual nos permite realizar actividades y comunicaciones direccionadas y específicas.

Como segundo principio encontramos a: la evaluación del clima interno junto con el grado de adhesión de los miembros de la organización al proyecto. (Villafañe, 1993)

Pero, ¿a qué nos referimos con clima interno?

Cuando hablamos de clima laboral tenemos que tener presente que ha sido un término que ha evolucionado considerablemente desde su creación, y sobre el cual todavía no existe un acuerdo generalizado sobre su definición, por lo que se tomará el concepto de clima de acuerdo a tres perspectivas diferentes: estructural, perceptual, interactiva.

Según el enfoque estructural, el clima es considerado como una manifestación de la estructura de la organización, es el resultado de las percepciones de los individuos que comparten una organización común, por lo que el mismo se da ya que los individuos están expuestos a las mismas características estructurales.

(Chiang, Martin y Núñez., 2010) Por lo cual, dicho clima es parte de la organización per se y se da por las actividades que la misma realiza diariamente, con lo cual, a pesar de que el personal se modifique, el clima seguirá intacto.

En cambio en la perspectiva perceptual, las bases para la formación del clima están dentro del individuo, los mismos responden a las situaciones de acuerdo a lo que es comprensible para ellos, formándose una percepción de las características de la organización y creando una representación del clima. (Chiang, Martin y Núñez., 2010)

Dentro de este enfoque el clima tiene una función para cada uno de los individuos que son parte de la organización, ya que, brinda una guía de cómo deben actuar, de las acciones que deben realizar para adaptarse a la realidad y encajar en dicho ambiente de manera efectiva.

En lo que respecta a la interactiva, la creación del clima organizacional se da por la interacción de los individuos, y mediante esta interacción es que los mismos desarrollan formas de interpretar y percibir desarrollando una visión compartida. (Chiang, Martin y Núñez., 2010) Por lo tanto, cada una de las personas atribuye un significado a las actividades y fenómenos que se realizan en la organización.

En el presente trabajo se tomará como referencia un mix de las teorías, ya que el clima dentro de una organización no es el mismo que dentro otra entidad, sino que existen diferentes tipos de climas, ya que la vida en la organización puede variar en cuanto a las percepciones de cada uno de los miembros, la interacción en la realización de actividades y la metodología de trabajo.

A su vez, este conjunto de percepciones que logra generar el clima dentro de una organización puede estar compuesto de percepciones positivas o negativas, y es por lo tanto tarea del relacionista público encargarse de generar en los empleados de la organización una imagen interna favorable compuesta por percepciones

positivas que sea concordante con la imagen que la organización desea proyectar a sus demás públicos.

Y como último y tercer principio de la clasificación de Villafañe tenemos: la estrategia de comunicación interna, que implica, la atribución de responsabilidades, la concepción de mensajes y la elección de instrumentos.

Tarea que se encarga a un ejecutivo que tenga la capacidad de vincular la dirección y la comunicación, por lo que podríamos concluir que esta labor puede y debe ser realizada por un relacionista público que realice una adecuada selección de instrumentos y mensajes que ayuden a generar una comunicación efectiva.

Por lo tanto la comunicación interna guía y ayuda al proyecto organizacional, es la forma mediante la cual se mejora la interacción entre las personas que componen la organización tanto a nivel personal como profesional, es la encargada de generar canales que logren una circulación de información eficiente con el fin de mejorar la coordinación de tareas entre las diferentes áreas y mandos de la empresa, es la responsable de flexibilizar el trabajo para lograr la adaptación a los cambios del entorno y es la manera mediante la cual se logra integración al proyecto de la organización y se genera una imagen interna positiva. (Capriotti, 1998).

Canales de comunicación

Podemos definir a los canales de comunicación como las vías mediante las cuales la organización logra transmitir la información, los mensajes que desea proporcionar a sus diferentes públicos.

Estos canales a su vez pueden dividirse en canales formales y canales informales. En cuanto a los formales podemos decir que los mismos transmiten información

oficial, que el mensaje comunicado es claro y la fuente de la cual proviene es reconocida, ya que en general es la organización quien la realiza. (Enrique, Madroñero, Morales y Soler, 2008).

Dentro de esta clasificación podemos identificar las herramientas que utilizan los RPI dentro de la organización para comunicar información de suma importancia tanto para los públicos internos como los públicos externos, por ejemplo: E-mails institucionales, boletines internos, publicaciones en diarios y revistas, conferencias de prensa, entre otros.

En cambio los canales informales son aquellos que no son oficiales y que muchas veces transforman o modifican ciertas informaciones, según Ritter, “las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo” (2008, Pág.22).

Una de las principales manifestaciones de los canales informales son los rumores: información actual que es creada, modificada para que sea creída como cierta y que es comunicada sin una autorización formal (Knapp, 1994) por lo que el mismo es considerado como una información actual, enviada por un canal no oficial, que se transmite con el objetivo de convencer y que tiene en cuenta una característica principal: Qué en ningún momento es verificada la validez de la información.

Estos rumores circulan diariamente por todos los ámbitos de la organización generando distorsiones en todos los tipos de comunicaciones existentes: desde los jefes hacia los empleados, desde los mismos hacia los líderes, entre los diferentes departamentos/aéreas de la empresa y a lo largo y ancho de toda la organización principalmente en los momentos en los que la misma transcurre por etapas de cambios, tales como reestructuraciones, y en etapas donde la sociedad pasa por crisis.

Es tarea del responsable de comunicación eliminar toda posibilidad de rumor, ya sea eliminándolo de la entidad mediante la generación y transmisión de los datos e información diaria verídica que impida la realización de los mismos, o mediante la utilización de un canal formal que desmienta cualquier información errónea que circule por la organización. De esta manera, lograremos que en nuestra organización se viva un clima de confianza y transparencia que nos garantizará un clima de trabajo óptimo para el cumplimiento de objetivos.

Vectores de comunicación

Según Villafañe (1993) se puede clasificar los soportes de acuerdo con el sentido que tiene la comunicación en: ascendente, descendente, horizontal o transversal.

El vector ascendente es la comunicación que se realiza desde los empleados de los estratos medios o bajos de la organización hacia la cúpula de la misma, es la relación colaborador-superior.

Su objetivo es favorecer el diálogo social en la empresa, y puede realizarse mediante diferentes instrumentos, entre los que encontramos: al buzón de sugerencias: que fomenta la participación de los miembros de la empresa a generar ideas a cambio de recompensas y teléfonos de servicio. (Villafañe, 1993) Dicho vector no es el más utilizado dentro de las organizaciones, ya que en general la información nace desde la cúpula hacia los demás estratos, pero la proactividad en la utilización de dicho vector garantiza la renovación y optimización de procesos diarios, ya que no existe un mejor consejo sobre la implementación efectiva de una labor que el que da una persona que realiza dichas tareas diariamente.

El vector descendente en cambio es la comunicación que se da desde los más altos directivos de la organización hacia los colaboradores, es una comunicación que debe mencionar a todos los públicos, la historia económica que tiene la

empresa o sea su estructura, procedimientos financieros, etc y la historia del colectivo humano, siempre procurando evitar el rumor y fortalecer la cultura. (Villafañe, 1993) Aquí es cuando el RPI puede brindar consejos y herramientas para que cada uno de los jefes de la organización brinde informaciones claras y transparentes a sus subordinados con el fin de conseguir resultados excelentes, mientras garantiza un ambiente de trabajo armónico.

Luego tenemos el vector horizontal, que es la comunicación que se da entre personal de distintos departamentos, áreas dentro de una misma organización y que según Villafañe se basa en dos aspectos: “El conocimiento de los procedimientos y procesos tanto de gestión como productivos o de servicios por parte de los clientes y proveedores internos; y el aprendizaje de técnicas que favorezcan la comunicación interpersonal” (1993, Pág. 258). Dicho vector es utilizado generalmente en departamentos que se encuentran muy relacionados en cuanto al cumplimiento de ciertos objetivos, por ejemplo, no podríamos considerar la realización de un proyecto de marketing digital sin el aporte de las áreas de marketing, diseñadores gráficos y comunicadores o relacionistas públicos, y en organizaciones más pequeñas donde el aporte de cada uno de los colaboradores es de suma importancia para la realización de cada uno de los procesos de la entidad.

Y por último tenemos el vector transversal que es la comunicación que se da a lo largo de toda la organización, que busca generar un lenguaje común y actividades que se adecuen a los valores y principios con los que cuenta la organización y mediante ello logre los objetivos principales de la empresa. (Villafañe, 1993). Dichas comunicaciones implican a toda la organización en su conjunto y están relacionadas íntimamente su cultura.

En todas las organizaciones se dan algunos de estos cuatro vectores, algunos en mayor medida que otros, en manera más o menos eficaz y por medio de diferentes instrumentos. Lo importante aquí es generar una comunicación en la

mayor cantidad de sentidos, ya que si solo se genera comunicación en una sola vía siempre nos faltará ese feedback, esa retroalimentación necesaria que nos permitirá corregir errores, avanzar y lograr el rendimiento más eficaz en la organización.

Mensaje

El mensaje puede ser definido como una información que un emisor envía a un receptor a través de un canal específico y que busca lograr cierto grado de persuasión en el individuo que lo recibe, ya que todo mensaje tiene una finalidad.

Según Horacio Andrade existen 5 tipos de mensajes diferentes: Primero encontramos los mensajes informativos o de contexto que son aquellos que explicitan lo que está sucediendo en la organización. (Andrade, 2005) Dichos mensajes son de suma importancia dentro de cualquier empresa ya que no solo nos garantiza que los empleados de la organización sean conscientes de los cambios y modificaciones que se realizan, sino que generan transparencia, y eliminan la especulación, lo cual nos garantiza que no se transmitirán informaciones erróneas por canales informales. Dentro de esta clasificación podríamos encontrar los mensajes internos que se emiten con el fin de comunicar las nuevas incorporaciones y las promociones dentro de la organización.

Luego tenemos los mensajes directivos que establecen que se debe hacer y que se espera de los empleados, son instrucciones, pasos a seguir. (Andrade, 2005) Aquí los empleados utilizan la información para cumplir con sus obligaciones diarias de manera correcta, por ejemplo cuando los empleados mantienen reuniones con sus superiores.

En tercer lugar encontramos los mensajes motivacionales, que son aquellos que buscan involucrar a los colaboradores en los proyectos de la organización, fomentando su participación. (Andrade, 2005) Estos mensajes están más

relacionados con el clima laboral y se manifiestan cuando las empresas invitan a sus empleados a participar de jornadas grupales o proyectos que fomentan el trabajo en equipo y la involucración con los valores y la cultura.

Los siguientes son los mensajes de apoyo, aquellos que sirven de guía en los momentos en los cuales la organización transcurre por situaciones de crisis, tal como reestructuraciones o fusiones. (Andrade, 2005). Aquí lo que se busca es brindar a los empleados informaciones claras para que los mismos no especulen, ni se inquieten por la perturbación del estado de equilibrio que está atravesando la organización; de esta manera se logrará avanzar con este proceso de forma ordenada y los resultados serán óptimos.

Y por último se encuentran los mensajes del desempeño, los cuales brindan información y retroalimentación. (Andrade, 2005) Este tipo de mensaje es utilizado generalmente en las organizaciones cuando se realizan las reuniones de desempeño de los subordinados con sus superiores, ya que aquí los líderes comunican a los trabajadores como ellos ven su trabajo diario y la forma en la cual cumplen con los objetivos y metas, mientras que los empleados notifican como los mismos perciben sus tareas y el clima laboral. Dichos datos son muy importantes y valiosos, ya que ayudaran a realizar pequeños cambios favorables que logran que los empleados trabajen más eficazmente.

Se debe recordar, que a la hora de realizar un mensaje, no solo se debe tener en cuenta el tipo de mensaje sino que se debe considerar a su vez, la función de dicho mensaje, contenido, formato y estructura; temas que van a variar de acuerdo al fin de nuestro mensaje y sobre todo el público al cual se desee dirigir, concepto que se explicitará a continuación.

Grupos de interés/públicos

Podemos considerar a los públicos como un simple conjunto de personas que

tienen interés en alguna entidad y que cuentan con un sentimiento de solidaridad y compañerismo entre sus miembros.

Pero tal como hace referencia Avilia Lammertyn (1999), el término “públicos” ha mutado y ha cambiado por el de “grupos de interés”. Este cambio se ha dado ya que estos grupos poseen una gran movilidad social, pueden ser hoy internos y ya mañana transformarse en externos, recordando que siempre deben mantener un cierto interés hacia la organización.

Estos grupos de interés pueden ser reunidos según su proximidad, pertenencia o intereses para con la misión de la organización o institución en: internos, los cuales están estrechamente vinculados a los propósitos de la organización, se encuentran compenetrados totalmente con la misión de la organización y a su vez integran su plantilla de colaboradores permanentes por lo que los identificamos como las personas que pertenecen a la organización que cumplen funciones mayoritariamente en un lugar físico acotado; externos, que no pertenecen a la organización pero se relacionan de alguna manera con ella o mixtos, los cuales tampoco pertenecen a la organización pero tienen grandes interés en ella. (Avillia Lammertyn, 1999)

Si tenemos en cuenta los grupos internos, podemos decir que la meta es que esa persona que pertenece a la organización obtenga el sentimiento de que su tarea es socialmente valiosa, que sienta un gran orgullo por pertenecer a esa firma, pero sobretodo que se sienta parte del grupo, que sienta que sus compañeros de trabajo son su segunda familia.

A su vez Markwick y Fill (1997) insisten en que las organizaciones tienen, generalmente, un amplio grupo de públicos, manteniendo cada uno de ellos una imagen diferente pero destacan la importancia de la imagen que se realiza de los públicos internos, ya que los mismos son destinatarios de las comunicaciones

emitidas por la organización con el fin de instaurar su identidad, y son a la vez instrumentos mediante los cuales se emite esta identidad hacia otros públicos. (cit. en Traverso Cortés, J.; Román Onsalo, M. L., 2007) Por lo cual generar una comunicación interna constante y mantener una relación con este tipo de público no solo genera que se mejoren los vínculos dentro de la institución sino que logra que generemos una buena imagen fuera de la organización, lo que es muy favorable en los momentos más difíciles de la organización tal como reestructuraciones y fusiones.

A su vez podemos definir a los públicos por el tipo de vínculo que tengan respecto de la organización, tal como lo explicita María Isabel Miguez González (2009):

Vínculos posibilitadores, los cuales la organización posee con el fin de que sea factible la realización de sus actividades diarias, ejemplos de públicos en los cuales encontramos este son: los proveedores, los accionistas, el Estado. Este público es de suma importancia ya que sin él no sería posible que la organización realice sus actividades diarias, ya que brindan las materias primas y el capital necesario para que la organización funcione.

Vínculos funcionales: el cual mantiene la organización con los públicos que realizan las actividades, que transforman la materia prima y la transforman en un producto o en un servicio, y con los públicos que adquieren, que compran sus productos y servicios. Ejemplos de estos públicos son los empleados y los consumidores. Por lo cual encontramos un mix de públicos internos y externos que son básicos para que la organización sea redituable, ya que sin empleados, no existe producción y ni atención al público, y sin clientes, no existen personas que deseen consumir y pagar por estos productos y servicios.

Vínculos normativos: los cuales se realizan con otras organizaciones que transcurren por problemáticas similares, como asociaciones y colegios profesionales. Aquí podríamos encontrar a todas las asociaciones que conforman

a FEHGRA, ya que las mismas tienen en común valores, y el fin de brindar el mejor servicio y atención a los turistas que visitan sus localidades.

Y por último, los vínculos difusos, los que se llevan a cabo con personas que no pueden identificarse como miembros formales de la organización, pero que en cierto punto son afectados por la misma, tal el caso de los ecologistas y los medios de comunicación. (Miguez Gonzales, 2009). Aquí es de suma importancia el involucramiento del RPI, ya que el mismo se encargará de generar una opinión pública favorable sobre el accionar de la organización con el fin de generar una imagen positiva, a la vez, que participa en las acciones de responsabilidad social empresarial, que no sólo favorecen a la comunidad, sino que brindan la posibilidad de interactuar con los públicos internos y externos de una manera diferente y productiva.

Por lo tanto, a pesar que existan diferentes tipos de públicos, todos están inmersos dentro de una organización particular que cuenta con una identidad propia, que la distingue y la diferencia de las demás instituciones.

Aquí es donde los relacionistas pueden marcar la diferencia en las organizaciones, mediante la gestión de las relaciones entre los diferentes públicos, teniendo en cuenta los intereses y sus necesidades, y adaptando los medios y recursos a cada uno de ellos, siempre respetando las políticas organizacionales.

Identidad corporativa

La identidad de una organización es su personalidad, es lo que la misma pretende ser, es lo que la caracteriza, la hace individual y singular. Esta identidad está compuesta por atributos que genera y adopta con el fin de ser identificada por medio de ellos. (Capriotti, 2006)

Estos atributos son definidos por los altos mandos de la organización y son adoptados por los miembros de la organización como características de la organización, pero lo cierto es que dichos atributos son una red de asociaciones que un público tiene en relación a una institución (Capriotti, 2009), por lo cual estamos hablando de creencias de los públicos y no de realidades, ya que se valora en base a lo que las personas piensan de la entidad y no sobre lo que la entidad realmente es, por lo cual es tarea fundamental del relacionista público la creación y comunicación de atributos que caractericen a la organización con el fin de generar una identidad y una imagen que concuerde con la realidad de la institución a la que representan.

En un principio existen varias tareas que puede realizar el relacionista con el fin de transmitir valores o atributos de la organización, a continuación nombraremos las que (Capriotti, 2006) identifica como tareas que se pueden realizar al interior de la organización con el fin de generar adhesión a la misma, mayor motivación:

- Revista de la Organización
- Tablones de Anuncios
- Cartas
- Circulares Internas
- Carteles
- Buzón de Sugerencias
- Manual del Empleado
- Charlas Informativas
- Programas de Ascensos y Promoción Interna
- Formación Continuada
- Participación en Beneficios
- Ventajas en los Servicios y Productos de la Organización
- Asesoramiento en temas diversos (créditos, seguridad, etc.)
- Servicios Adicionales (parking, restaurante, transporte, etc.)

- Organización de Actividades de Ocio (cenas, eventos deportivos, culturales, etc.).

Dichas actividades son realizadas diariamente por el departamento de RRHH o RPI y no solo con el fin de transmitir atributos sino también con el propósito de mejorar: la convivencia dentro de la compañía, la comunicación interna y los vínculos entre las personas.

La realidad es que no solo basta con la elaboración de acciones, sino que es necesario que nuestro mensaje (el cual contiene la información sobre los atributos) circule por los canales adecuados, con el fin de llegar al público al que deseamos dirigirnos, ya sea interno o externo, que a su vez se realice un seguimiento de este mensaje con la finalidad de comprobar que el mismo ha llegado a nuestros públicos y ha sido comprendido por los mismos, y sobre todo si el mismo ha logrado el efecto deseado; ya que si no, la realización de nuestras acciones no tendrá ningún sentido.

En cuanto a los efectos de dicha comunicación, se pueden identificar tres tipos diferentes: cognitivos, afectivos y conductuales. En primer lugar, los efectos cognitivos son aquellos que hacen referencia a las actitudes, creencias y valores de las personas, luego encontramos a los afectivos que están compuestos por los sentimientos y emociones, y por último, los conductuales que se relacionan con las reacciones de las personas. (Capriotti, 2006) Estos tres efectos no son contrapuestos, ni se dan por separado sino que se generan simultáneamente al momento que nuestro destinatario interpreta el mensaje y comprende el mismo, provocando un cambio favorable para la imagen de nuestra entidad, ya que no solo se logra que la información sea transmitida correctamente, sino que se logra modificar elementos intangibles como actitudes, sentimientos y conductas.

En conclusión, si los rasgos (atributos) que deseamos que sean parte de nuestra

organización son transmitidos a cada público a través de los canales de comunicación adecuados, lograremos que se dé la función interna principal de la identidad corporativa la cual define Marion (1989) como: El fortalecimiento de la identidad del cuerpo social, la implicación de los individuos en las tareas comunes y la orientación de los comportamientos hacia los objetivos sociales.

Cultura organizacional

Toda organización tiene una cultura, que une a los sujetos, brinda sentido y propósito a su trabajo. Las corporaciones que tienen una cultura vigorosa son las que obtienen los mejores resultados tanto financieros como en las relaciones de laborales.

Una cultura vigorosa posee una filosofía compartida por toda la compañía, valora y respeta el elemento humano, realiza ritos y ceremonias que permiten a los empleados generar vínculos a la vez que la empresa crea un sentimiento de pertenencia hacia la organización, y cuenta con varias personas que identifican los valores de la cultura y proporcionan modelos de lo que hay que hacer para alcanzar el éxito dentro de la empresa, a los que denominaremos “héroes”. (Deal y Kenedy , 1985) Este tipo de cultura crea un lazo entre la empresa y los empleados, un sentimiento de orgullo por la pertenencia a la empresa, y fomenta niveles de productividad superiores.

A su vez la cultura ayuda a la organización a enfrentarse a problemas de adaptación externa e integración interna, y es producida por el grupo, ya que sin personas que compartan un lugar y una historia sería imposible hablar de cultura.

Tal como explicita Villafañe (1993), la cultura de un grupo está compuesta tanto por una parte no comunicable, o sea la identidad una vez que fueron metabolizadas las influencias del entorno y una parte visible la cual se expresa

mediante manifestaciones culturales tales como los ritos y rituales. Por lo cual la cultura dentro de una organización, siempre está presente, sea manifestada visualmente o no, pero no siempre es compartida, ya que pueden existir miembros del público interno que no estén al tanto, o que no sientan que pertenecen a la misma, por lo cual el RPI siempre debe lograr incluir y comunicar los valores y creencias que son parte de la empresa para lograr una cultura fuerte y duradera.

También, existen diferentes niveles dentro de la cultura de una organización. El primer nivel es denominado Producciones y Creaciones y está compuesto por el lenguaje y la conducta de los miembros de la organización, este nivel es el más visible pero complicado al momento de encontrar su significado. (Schein, 1988) Aquí podríamos identificar a los términos lingüísticos que utilizan diariamente los trabajadores que son comunes dentro de la organización, pero que son incomprensibles fuera de ella, ya que no se encuentran bajo ese marco cultural determinado.

El segundo nivel son los valores, los cuales brindan una dirección común para todo el personal, instauran pautas para el comportamiento diario dentro de la empresa y justifican comportamientos explicando, justificando y racionalizando lo que las personas dicen y hacen, dando un sentido. (Schein, 1988) Estos valores generalmente son definidos por la cúpula de la organización, pero son los comunicadores los responsables de transmitirlos al resto de los empleados, con el fin de que cada acción que se emprenda tenga presente el cumplimiento de los mismos; por ejemplo, sería incoherente que un sanatorio no tenga presente la salubridad o el cuidado de sus pacientes al momento de tomar decisiones en cuanto a la elección de los productos con los cuales desinfectará y limpiará las habitaciones de los internados.

Y el tercer nivel son las Presunciones básicas las cuales son ideas y premisas de las personas que guían su comportamiento y enseñan la forma en que los

miembros del grupo deben actuar y dar sentido a las acciones que realizan. Dichas presunciones no pueden controlarse y muchas veces es muy difícil identificarlas ya que están muy sólidamente instauradas dentro del grupo. (Schein, 1988) Estas presunciones se instauran en los públicos desde el momento de contacto con la organización y guían la actuación de los mismos de forma natural, por lo cual los individuos no son concientes, sino que, actúan en base a la cultura de la cual son parte.

Por lo que la cultura es, ese marco interpretativo que ayuda a dar significado a las actividades que realiza la organización, asistiendo a los empleados en la interpretación de los fenómenos organizacionales, y la comunicación es el modo mediante el cual se recibe dicha cultura, es el instrumento mediante el cual se construye. (Marin, 1997) Por lo cual en base a la cultura, los públicos internos encontraron la manera de actuar “correctamente” y la comunican a los nuevos miembros del grupo como la forma correcta de percibir, pensar y sentir.

Pero esta cultura no sólo es instaurada por parte de la organización, sino que son cada uno de los colaboradores de la organización quienes logran instaurarla, desarrollarla y tomarla como una manera de realizar las tareas diarias, siempre procurando el buen trato, un ambiente armonioso dentro de la empresa y las relaciones constructivas y recíprocas, lo cual genera un buen clima de trabajo.

8. Diseño metodológico

FICHA TÉCNICA			
Tipo de Investigación	Exploratoria	Descriptiva	Descriptiva
Metodología	Cualitativa	Cualitativa	Cuantitativa
Técnicas de recolección de datos	Entrevistas	Análisis de contenido	Encuesta
Instrumentos	Guía de Pautas	Guía de análisis	Cuestionario
Población	Integrantes de la comisión directiva de AHAB.	Mensajes formales e informales emitidos por la Institución	Socios de AHAB y empleados de AHAB
Criterio Muestral	No probabilístico. Intencional o de conveniencia.	No probabilístico, opinático	No probabilístico o casual
Muestra	4 Integrantes de la comisión directiva de AHAB.	Acciones de comunicación interna	43 Socios de AHAB y 2 empleados
Corpus de análisis	---	Capacitaciones, reuniones, eventos, e-mails dirigidos al público puertas adentro; y herramientas externas utilizadas con fines internos a lo largo del año 2014: Redes sociales, programa de TV y página web.	---

De acuerdo al trabajo de investigación sobre AHAB, se procederá a realizar el diseño metodológico, el cual es una descripción de cómo se va a llevar adelante la investigación.

Ya inmersos en tema, se elegirá el tipo de investigación. Ésta va a depender del

objeto de estudio a investigar, en este caso, la gestión de la comunicación interna de la Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Calamuchita; el modo en que se llevara a cabo; las variables; la extensión temporal; etcétera. Por esto, nuestro diagnóstico consta de dos momentos, el primero de ellos exploratorio – cualitativo y el segundo descriptivo-cuantitativo.

El primer momento de investigación es exploratorio ya que se dispone de poco conocimiento sobre el tema, y como es de esperar, es necesario explorarlo. Este tipo de investigación ayudará a familiarizarse con fenómenos que no se conocen, aportará claridad y nos permitirá obtener información para establecer la investigación descriptiva.

Dentro de este momento se empleará una metodología cualitativa, ya que ésta permite buscar información desde el punto de vista de la persona que la vivencia, es decir una descripción detallada de los contextos sociales que se estudian, obteniendo de esta forma un conocimiento más profundo. (Vieytes, 2004) En este tipo de metodología se busca averiguar cuáles son los medios y canales mediante los que la asociación se relaciona con sus asociados, cuál es el sentido que tiene la comunicación que realiza AHAB, cuál es el grado de participación de los asociados en las actividades que realiza la organización, y el contenido de los mensajes enviados hacia los asociados.

El siguiente paso es la elección de las técnicas, las cuales nos brindarán datos de la situación que deseamos investigar. Dentro de la investigación cualitativa, las técnicas a utilizar serán el análisis de contenido y la entrevista. Ésta última constará de una conversación entre el entrevistador y el entrevistado sobre el tema en cuestión con el fin de obtener datos vitales para la investigación. El instrumento correspondiente a dicha técnica es la guía de pautas, la cual es un listado de temas centrales que servirán al investigador al momento de la formulación de las preguntas, y logrará que ningún tema importante quede fuera

de la conversación.

La población, conjunto de elementos, en este caso personas, definido por características en común; elegida para dicho momento serán los integrantes de la comisión directiva de la asociación, dentro de la cual se tomará una muestra de 4 integrantes definidos en base a un criterio no probabilístico- intencional de conveniencia ya que de esta manera podremos seleccionar a los integrantes que nos brindaran la mayor cantidad de información necesaria para nuestra investigación.

En cuanto al análisis de contenido, el mismo es un proceso de codificación mediante el cual se recolectan características de diversos mensajes que son importantes para el estudio, este contenido a su vez se encuadra dentro de categorías donde se explicita más claramente los resultados obtenidos; el instrumento de la misma es la guía de análisis que son las pautas que permitirán realizarlo. (Vieytes, 2004) Dicho análisis proporcionará datos acerca de cómo son las comunicaciones que la asociación envía a sus asociados a través de los medios internos.

En lo que respecta al segundo momento de nuestro diagnóstico, se realizará un estudio descriptivo. Este, se realiza luego de la fase exploratoria, cuando ya se obtuvo suficiente información sobre el objeto de estudio, para luego formular preguntas específicas que se quieren responder describiendo más profundamente la situación. (Vieytes, 2004)

La metodología a implementar dentro de este momento será cuantitativa, la cual a través de su función descriptiva y de medición, nos proporcionará datos acerca de la opinión de los asociados en cuanto a los métodos de comunicación interna que utiliza AHAB y sus sugerencias. Dentro de esta metodología utilizaremos como técnica la encuesta, la cual a través de la recolección de datos brindados por una

muestra de la población, en este caso, asociados y empleados, permitirá conocer la opinión de los socios en materia de comunicación interna.

Para este momento utilizaremos la población de socios de AHAB y se seleccionará una muestra de 43 socios y 2 empleados, en base al criterio muestral no probabilístico casual, según el cual se utiliza como muestra a los individuos a los que tiene fácil acceso. (Vieytes, 2004)

9. Exposición y Análisis de datos:

Entrevistas:

En relación a nuestro objetivo de caracterizar a los públicos de AHAB:

- Se pudo establecer 2 grupos principales de públicos internos: Los asociados, en su mayoría residentes de Villa General Belgrano; y los empleados, los cuales se ocupan de las tareas administrativas de la entidad.
- A su vez, se estableció que tanto los entrevistados como los demás miembros de la asociación realizan las actividades laborales similares fuera de la asociación, ya que son dueños, administradores o empleados calificados de cabañas y complejos hotelero/gastronómicos.

En base a identificar las manifestaciones, valores, creencias y presunciones básicas que conforman la cultura de AHAB pudimos obtener las siguientes conclusiones:

- AHAB no cuenta con una misión, visión, filosofía o valores determinados y definidos formalmente. Por lo cual los miembros a pesar de tener presente la existencia de una cultura dentro de la asociación, la confunden e interpretan según su historia, sin tener presente un hilo conductor definido por la entidad.
- La mayoría de los miembros del consejo coinciden en que la misión está orientada al “Asesoramiento y el acompañamiento a los asociados y sus complejos turísticos, con el fin de lograr una promoción de estos últimos para atraer mayor cantidad de turistas a las localidades”. Lo cual coincide con los objetivos definidos en el estatuto de la asociación y las actividades que la misma realiza diariamente para generar un mayor tráfico de clientes en el valle.

- En cuanto a la visión, encontramos 2 posiciones contrapuestas y a la vez relacionadas, ya que 2 de los miembros coinciden que desearían que la asociación fuera más representativa y que tuviera mayor injerencia en las políticas turísticas; mientras los otros 2 desean mayor participación de los socios y las demás localidades fuera de Villa General Belgrano en las actividades de la asociación con el fin de lograr “asociatividad”. Aquí se puede divisar la amplia necesidad de una mejor relación entre socios, y entre localidades, lo cual provocaría una mayor participación no solo en las actividades sino también brindaría mayor cantidad de información para la definición de políticas turísticas que los miembros desearían implementar.

- Los siguientes valores fueron nombrados como representativos de la AHAB: Transparencia, toma de decisiones consensuadas, cercanía con la actividad laboral, esfuerzo y continuidad de costumbres que caracterizan a Villa General Belgrano. Dichos valores son caracterizados por el consejo ejecutivo como la dirección común, “El sentido que se desea en la asociación”.

- En lo que respecta a la filosofía, se tuvo una coincidencia en lo que hacía referencia a “estar al servicio al asociado”; y a su vez se nombró la trayectoria de la asociación, ya que desean que la misma logre ser representativa y actual a lo largo de los años.

Con respecto al involucramiento y grado de participación del público interno en las actividades de AHAB, se identificó que:

- Los asociados realizan actividades diferentes dentro de AHAB, dependiendo del puesto que desempeñen, entre los entrevistados encontramos a la presidente, el vicepresidente, la protesorera y uno de los principales vocales.

- Se destaca la participación de la presidente como vocera de la entidad, ya que la misma participa en la elección de los temas de comunicación, y planifica el

material que luego se ve proyectado en los medios. A su vez, se nombra la participación del vocal principal en la planificación del material del programa de televisión que desarrollan, y la colaboración de la profesora en la difusión y la post publicidad de las capacitaciones que dicta la asociación.

- Se nombra la poca o nula intervención de los asociados no pertenecientes a Villa General Belgrano, tanto en lo que respecta a la participación en los puestos de la comisión directiva, como en las reuniones y capacitaciones dictadas para los asociados.

Acerca de características que hacen referencia a la comunicación interna se obtuvo la siguiente información:

- Se señala la existencia de 4 medios de comunicación externo, los cuales en su mayoría se utilizan con un fin interno de comunicar noticias y novedades a los asociados:
- ✓ Programa 360: Programa de TV con periodicidad quincenal que se proyecta por el canal el sauce, canal de Villa General Belgrano, y por YouTube al día siguiente. El mismo es diseñado por la presidente y uno de los principales vocales de la asociación. Este medio brinda información sobre la actualidad de la asociación, del sector y suma notas de interés relacionadas con la temática del programa.
 - ✓ Página web: Plataforma web desarrollada por la comisión directiva, la misma se ha convertido en un sitio más interactivo a nivel web a lo largo de los años. Pueden acceder a este medio tanto los miembros de la asociación como cualquier persona ajena a la misma ya que no cuenta con ninguna restricción tal como usuarios, contraseñas o links protegidos.
 - ✓ Facebook: Red social que cuenta con novedades de la asociación y del sector turístico de Villa General Belgrano. El mismo es un medio externo pero desea

utilizarse como medio interno para comunicar actividades desarrolladas en la asociación y promover la participación activa de los asociados.

✓ E-mails: Medio interno por donde se envía información a los asociados de las diferentes novedades o actualidad en las diferentes áreas tal como fiscalización, legales, turismo y eventos.

● Se nombra la sobresaturación que se genera en los asociados por la cantidad de información enviada en los e-mails a los mismos, y la poca importancia que estos le dan a dichas informaciones.

● En cuanto a la comunicación con otras filiales de FEHGRA, se recalca la interacción con las demás filiales de Córdoba o como lo denominan los entrevistados la “Región centro”, la cual está compuesta por las ciudades de: Córdoba Capital, Carlos Paz, Río Cuarto, la Falda y Calamuchita. Se nombra, una comunicación con los miembros de la comisión directiva de FEHGRA, pero se subraya que dicha interacción se da en un solo sentido, ya que se recibe información pero no existe la posibilidad de realizar una retroalimentación, tema que se debería solucionar ya que brindaría datos muy interesantes que permitiría el avance de AHAB.

● En relación a los canales más utilizados se nombran tanto los canales informales como formales, pero se destaca la presencia de canales informales, ya que por los mismos circula información que luego es confirmada como cierta o no mediante la lectura de los e-mails enviados por canales formales. Por lo cual, se confirma la existencia de los canales formales, pero se identifica una deficiente utilización de los mismos, ya sea por falta de atractivo o por ausencia de tiempo.

● Entre los contenidos que se envían con mayor frecuencia a los asociados encontramos: Novedades del sector y de AHAB, pagos y cobros que afecta a la

economía de los complejos turísticos e invitaciones a capacitaciones brindadas por especialistas de FEHGRA. Por lo cual podríamos afirmar que en general se centra en las comunicaciones informativas dejando a un lado los mensajes motivacionales y de apoyo, por ejemplo.

- Se identifica como responsables de la comunicación a todos los miembros del consejo ejecutivo, pero se destaca principalmente la participación de la presidente, el vicepresidente, el secretario, la tesorera y la prosecretaria. A su vez, en ningún momento se destaca a los asociados como partícipes de la comunicación, corroborando de esta manera que la comunicación en la asociación circula en un solo sentido: Desde la comisión hacia los asociados.

- Algunos entrevistados subrayan la inexistencia de un plan de comunicación, pero otros nombran la existencia de un plan que no está definido formalmente, sin objetivos, plazos y presupuesto definido. A su vez, se señala que la asociación está determinada por una rutina que está marcada internamente por algunas directivas de FEHGRA y externamente por nuevas normativas y problemas adicionales a AHAB.

- En cuanto a los vectores de comunicación, todos los entrevistados coinciden en un vector descendente con poca participación de los asociados. Se nombra la existencia de algunos medios que invitan a la retroalimentación, pero que los mismos no son utilizados por los miembros a menos que afecten económicamente a sus complejos turísticos, por ejemplo, en ciertas ocasiones reciben preguntas sobre novedades tributarias.

- El promedio de calificación de la comunicación en la asociación que brindan los entrevistados es un 7, ya que se recalca la necesidad de escuchar al asociado e identificar si los contenidos enviados son correctos.

Y en cuanto a las necesidades de la asociación en relación a los asociados:

- Los entrevistados coinciden en que existe una falta de conocimiento de las necesidades comunicacionales del asociado, que los miembros no participan activamente de las acciones que emprende la asociación, y que la retroalimentación de las comunicaciones internas es prácticamente nula. Temas que denotan la necesidad de la implicación de un relacionista público en materia de manejo y programación de los materiales de comunicación interna.

Análisis de contenido:

Al comparar las piezas comunicacionales emitidas por AHAB hacia sus miembros podemos exponer las siguientes conclusiones:

✓ Emails:

- En general predominan temas relacionados con las novedades del sector y de la asociación, y a su gestión administrativa, tal como nuevos convenios y normativas que deben aplicarse a los establecimientos, invitaciones a nuevos cursos y capacitaciones, y deudas en las cuotas de la asociación.

- Tienen como principal fin informar, sin posibilidad a una respuesta, un feedback por parte de los asociados; por lo cual únicamente utilizan un vector descendente que brinda contenidos desde los miembros de la comisión hacia los demás asociados. Obstruyendo la posibilidad de brindar comentarios, consultas, o de generar un debate en cuanto a lo que respecta las nuevas normativas, por ejemplo.

- Son realizados en su mayoría por la secretaria de la asociación, pero a su vez, los miembros de la comisión directiva se encargan de definir los contenidos que desean enviar en los mismos, más específicamente en lo que atañe a la información de los convenios y normativas.

- Están destinados al público interno, pero no cumplen con el formato institucional, ya que no aplican los colores institucionales, no utilizan el logo de la asociación, y solo nombran a la asociación al final del e-mail en la firma de la secretaria, lo cual le resta importancia, no lo distingue de un e-mail enviado por un particular.

- Dichas piezas son enviadas por un canal formal, y el vocabulario utilizado es coloquial para que todos los empresarios y empleados que forman la organización lo puedan comprender. Lo cual es muy beneficioso en el caso de establecimientos con dueños que recién se suman al sector turístico.

- Todos los e-mails analizados tienen una valoración neutra, y se complementan con los demás medios en cuanto al contenido, ya que los temas tratados son similares; pero no se integran en cuanto a lo estético, ya que no siguen el formato institucional, sino que se trata de un mail genérico.

- A su vez, se pudo identificar que los e-mails son generales, sin personalización hacia al asociado, y que los asuntos de las piezas son claros, pero poco atractivos. Lo cual en el caso de las invitaciones podría provocar una baja tasa de inscripción y participación.

Redes sociales- Facebook:

- Predominan temas de la actualidad de Villa general Belgrano, tal como información de las próximas fiestas, eventos, exposiciones artísticas y culturales, fotos y novedades. En ningún momento se menciona al Valle de Calamuchita, y al resto de las localidades de las cuales hay miembros de AHAB.

- A su vez, el nombre del facebook, es Villa General Belgrano, y no AHAB, y el mismo cuenta con una hoja membretada con el logo viejo de la asociación como foto de perfil.

● Como función principal, se denota la motivación que desean generar a los turistas para que los mismos visiten Villa Gral. Belgrano, y que conozcan todas las opciones que pueden tener al visitar esta localidad, tal como paseos y fiestas. Pero el contenido únicamente está dirigido al público interno en el caso de las comunicaciones del próximo programa 360°, por lo cual es utilizado en general como una estrategia de Marketing dirigida al público puertas afuera.

● El contenido es planeado por la comisión directiva, y es publicado por la secretaría administrativa de AHAB.

Asimismo, se permiten los comentarios en las publicaciones, pero dichos comentarios no son contestados en ninguna oportunidad, por lo cual existe una mala utilización de la bidireccionalidad con la que cuenta la herramienta.

● No se cumple con el formato institucional, ya que nuevamente no se utilizan los colores de la asociación, no está presente su nombre o sigla y su logo está desactualizado.

● El estilo de redacción varía según las publicaciones; en lo que respecta a las que están dirigidas al público interno, en general son formales y presentan una sobredosis de información. En cambio, las publicaciones para el público externo, utilizan un estilo informal y cuentan con mayor cantidad de fotografías e imágenes.

● La valoración del mensaje es neutra, ya que únicamente se envía la información sobre los shows y espectáculos, paseos y fiestas, pero muchos de los comentarios del público externo son positivos.

● No logra complementarse con el resto de los medios, ya que cuenta con muy pocos contenidos de la asociación, y del sector, y a su vez, estéticamente no está relacionado por qué no utiliza los colores, ni logo, ni nombre de AHAB.

✓ Programa de TV:

- Los temas tratados en dicho programa están relacionados con las novedades del sector, de la asociación y su relación con FEHGRA, y las próximas capacitaciones. A su vez, es complementado con notas periodísticas a expertos del sector turísticos residentes en el Valle de Calamuchita.

- Las notas periodísticas son realizadas y programadas por la conductora del programa, y los contenidos relacionados con la asociación son diseñados junto con la presidente de AHAB.

- El programa tiene una periodicidad quincenal y es reproducido por el canal “El Sauce” en Villa Gral. Belgrano, y en YouTube. Los contenidos están dirigidos tanto al público interno, como al público externo que pertenece al sector turístico de Córdoba, y utilizan un vector de comunicación descendente brindando información desde la asociación a los telespectadores.

- Se denota el cumplimiento parcial del formato institucional en cuanto a lo estético, ya que se nombra a la asociación, y a sus miembros en varias oportunidades, pero el logo de la asociación no utiliza los colores institucionales sino que utiliza el azul y el gris, los cuales están presentes en el logotipo del programa de TV.

- El vocabulario es coloquial para que todos los televidentes puedan comprender el contenido de la emisión, y el tipo de mensaje es informativo en el caso de las novedades del sector y de AHAB; pero a su vez es motivacional en lo que respecta a resultados de festividades y capacitaciones.

Se brinda una pequeña posibilidad de retroalimentación en YouTube, ya que esta herramienta cuenta con la posibilidad de realizar comentarios en los videos, pero a su vez, no se ha realizado ninguna sugerencia, recomendación o nota en las

emisiones analizadas.

✓ Página web:

- En este medio, nuevamente tanto el link, el nombre de la página, los temas y contenidos están relacionados con las fiestas, paseos, historia, y complejos gastronómicos y hoteleros de Villa General Belgrano; encontrando únicamente 1 mapa relacionado con el resto del Valle de Calamuchita.

- En la pestaña institucional encontramos la información básica de la asociación, tal como su dirección, teléfono, reseña histórica y las autoridades (Comisión directiva actual). A su vez, encontramos links que nos dirigen al Facebook de la institución.

- Sus contenidos son planificados por los miembros de la comisión directiva, pero es diseñada por un desarrollador web radicado en Santa Rosa de Calamuchita.

- Su público meta es en general el externo por que brinda información útil para cualquier turista que desee visitar Villa General Belgrano; pero a su vez, cuenta con notas e información básica para los asociados y empleados.

- Cumple con el formato institucional, aplicando los colores verde y marrón, el logotipo de la asociación, y fotos de las festividades donde está presente; pero a la vez, utiliza un link y un nombre de un solo pueblo en el cual está presente.

- Recurre a un estilo de redacción formal y un vocabulario coloquial de fácil entendimiento para los turistas que deseen obtener información mientras planean sus vacaciones.

- Utiliza gran cantidad de mensajes informativos de valoración neutra, pero a su vez, suma información motivacional que fomenta el tráfico de turistas a la zona.

- De nuevo, nos encontramos con una herramienta que utiliza un vector descendente y que no permite un feedback, ya sea a través de comentarios de los visitantes o a través de un buzón de sugerencias o consultas.
- Existe información importante que se encuentra desactualizada, tal como comercios que actualmente se encuentran cerrados, y teléfonos que ya no existen.

✓ Eventos

- En AHAB se realiza un único evento al año, en el cual predomina la comunicación de resultados de la temporada turística y el festejo por todo lo logrado a lo largo del año.
- Lo que se busca es motivar a los asociados a seguir en la asociación demostrando lo que se ha logrado a nivel turístico en el Valle a través de convenios, negociaciones y capacitaciones dictadas por especialistas de FEHGRA.
- La comisión directiva es la encargada de elegir los contenidos de los cuales se hablará a lo largo de la festividad, y es la presidente la vocera quien comunicará dichos datos.
- Se encuentra presente el logo, el nombre y los colores institucionales a lo largo del evento, tanto en los banners, como en los videos proyectados.
- Se utiliza un estilo de comunicación informal, y un vocabulario coloquial, relajado, que invita a que los asociados y empleados presentes disfruten de una jornada de interacción luego del trabajo diario realizado a lo largo del año.
- El mensaje utilizado en cada una de las comunicaciones es motivacional, con una valoración positiva; aunque no se invita a participar a los asociados de dichas

actividades, sino que únicamente la presidenta se encarga de brindar información, sin dar un espacio para las consultas o comentarios.

✓ Capacitaciones

- Las capacitaciones dentro de AHAB, son definidas y dictadas por profesionales que FEHGRA define desde su sede en Buenos Aires. En las mismas, predominan temas de manejo del personal, en lo que respecta a los dueños, y la atención al cliente, el cual se relaciona en mayor medida con los empleados.

- Ésta herramienta busca brindar nuevos conocimientos a los asociados a través de cursos donde priorizan los mensajes directivos que utilizan un vocabulario coloquial y técnico, para que los miembros de AHAB cuenten con instrumentos que favorecerán el trato con los clientes. Pero lamentablemente, dichos cursos no dejan posibilidad a las preguntas o sugerencias, lo cual genera que los invitados tengan más dudas al final que al comienzo de la capacitación.

- El vector de la comunicación es descendente, y los contenidos son en gran parte impersonales, ya que los capacitadores brindan cursos genéricos, no estipulados en base a las necesidades de los asociados.

- A su vez, al tratarse de capacitadores externos, no se cumple con el formato institucional, no se utilizan logos o colores institucionales, y las presentaciones y hojas membretadas que se utilizan cuentan con la identidad visual de FEHGRA. Lo cual provoca que los asociados no identifiquen a este medio como una herramienta interna, sino que cree que los mismos son desarrollados por otras entidades tal como FEHGRA o Córdoba Turismo.

✓ Reuniones

- Dichas reuniones se realizan entre los miembros de la comisión directiva, y en

general tratan temas de pago de cuotas por parte de los miembros, y la solución de las últimas problemáticas. Por lo cual, estamos hablando de reuniones reactivas, y no proactivas, ya que se trabaja en función de los errores que se han cometido, en vez de diseñar programas y estrategias para que no se generen inconvenientes.

- El secretario, Horacio Bruno, es el encargado de enviar las invitaciones a la jornada, y la cual es liderada por la presidente. Aunque, en la reunión, no se realiza toma de notas, ni se publican los contenidos tratados, por lo cual los asociados no tienen conocimiento de las novedades y decisiones tomadas en la reunión.

- En este medio no solo tenemos presentes mensajes informativos de valoración neutra, sino también de valoración negativa, ya que en general se trabaja con situaciones conflictivas.

- En este caso tampoco se cumple con el formato institucional en cuanto a lo estético, ya que no se presenta el logo de la asociación, sus colores verde y marrón, o algún material gráfico como banners, banderas u hojas con membrete; aunque si se tratan temas que impactan directamente en el funcionamiento de AHAB.

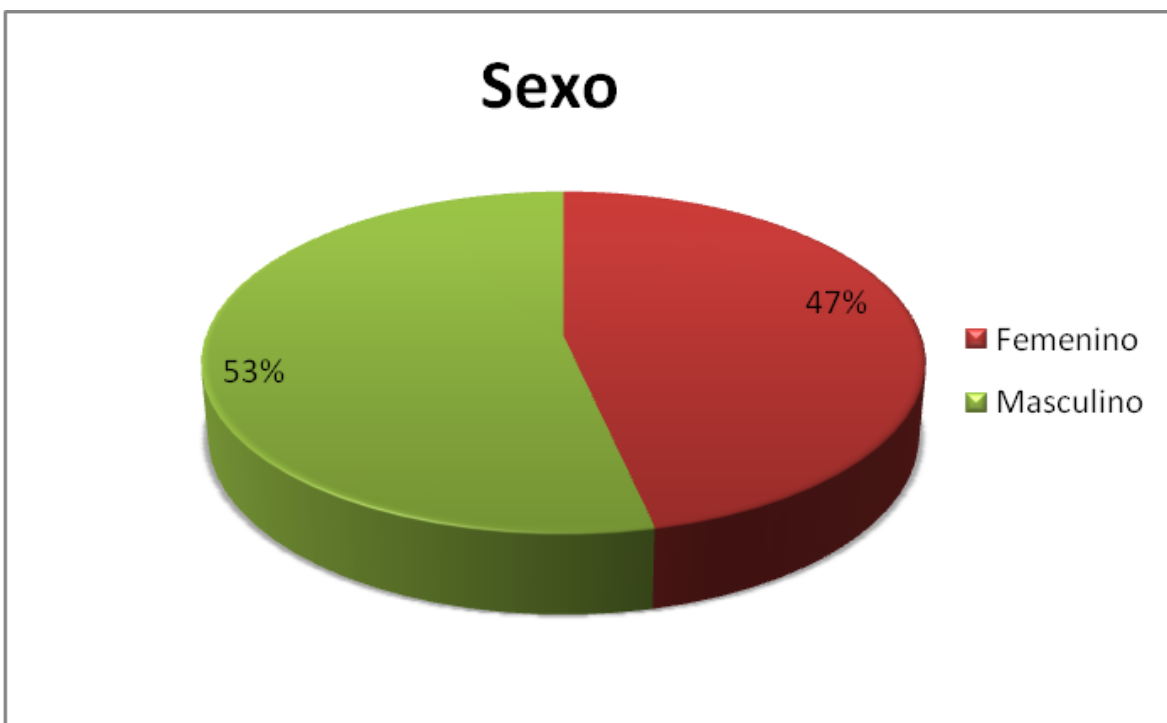
- El vector utilizado es horizontal, ya que los miembros de la comisión trabajan en conjunto con el fin de tomar decisiones positivas para la corrección de problemas cotidianos; y a su vez, la retroalimentación está presente de forma limitada entre los presentes en la reunión, sin dejar que los demás miembros puedan opinar o brindar sugerencias útiles y constructivas.

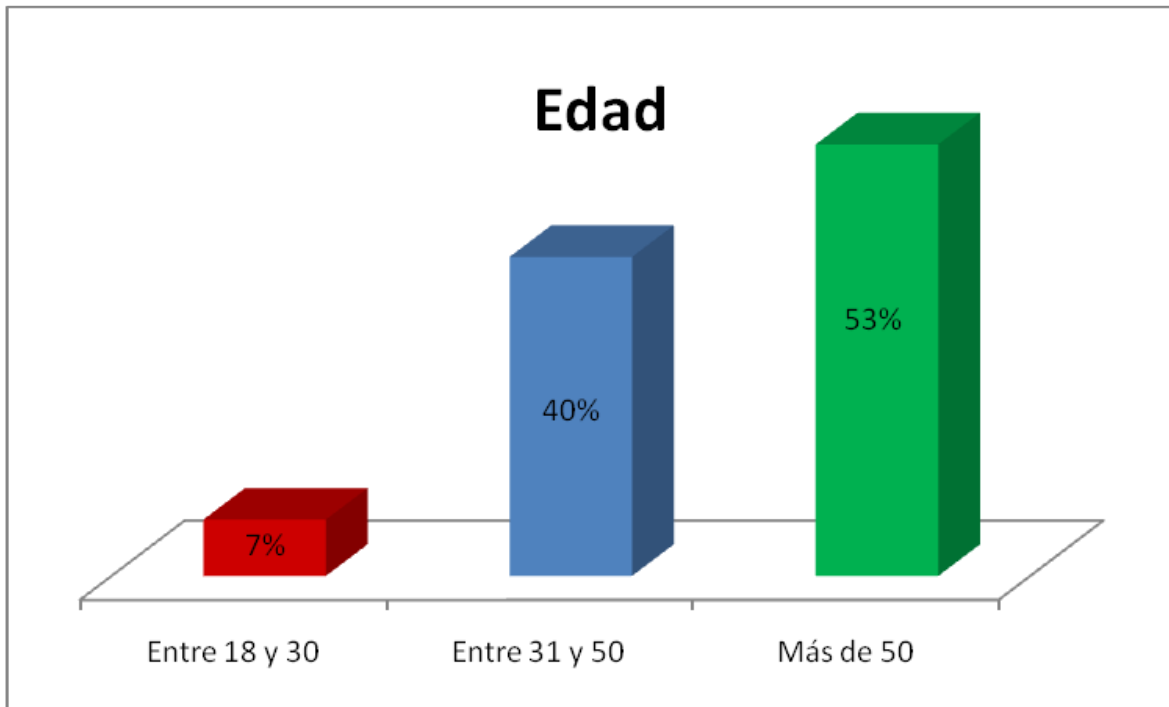
- Finalmente, la periodicidad de esta herramienta no está definida formalmente, sino que las reuniones se efectúan en función de las problemáticas y el tiempo con

el que se cuenta para su solución.

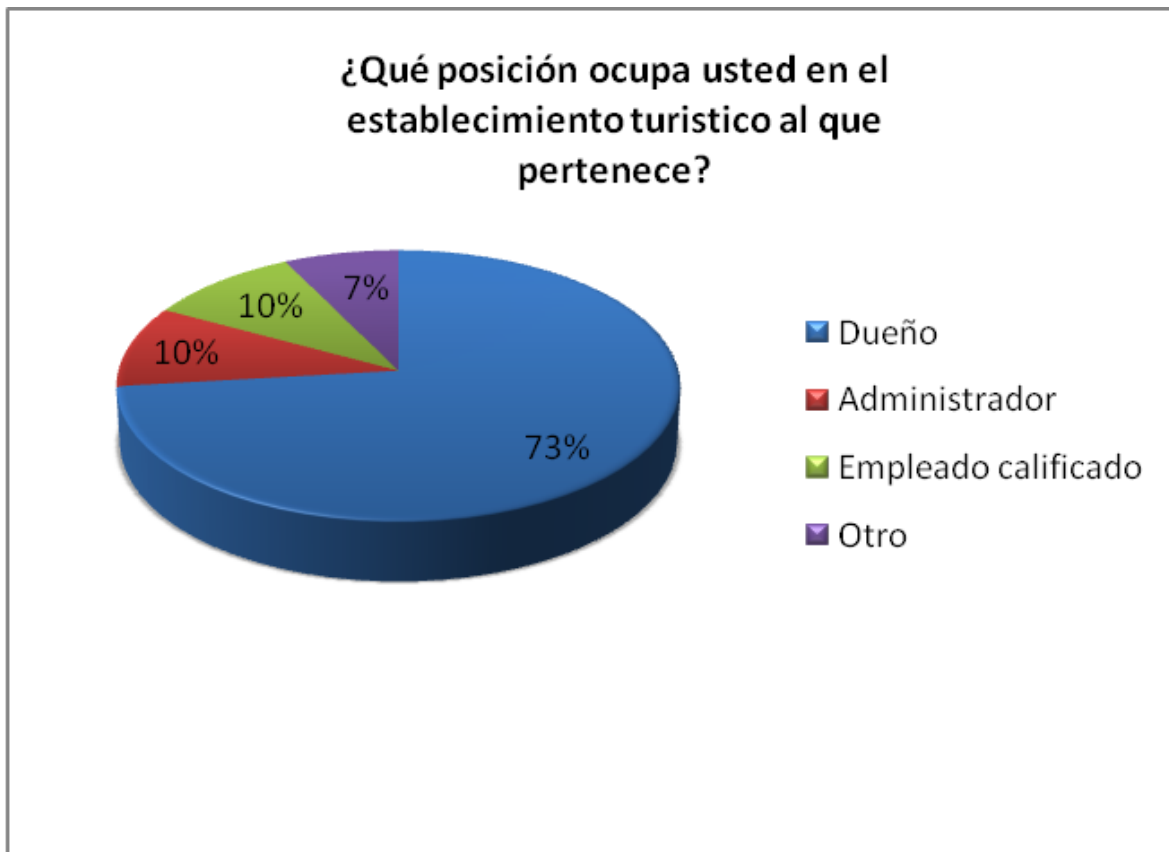
Encuestas:

A partir de la aplicación del cuestionario realizado a una muestra de 43 socios y 2 empleados de AHAB se realizaron los siguientes gráficos, los cuales nos permitirán explicitar una serie de resultados que se detallan a continuación.





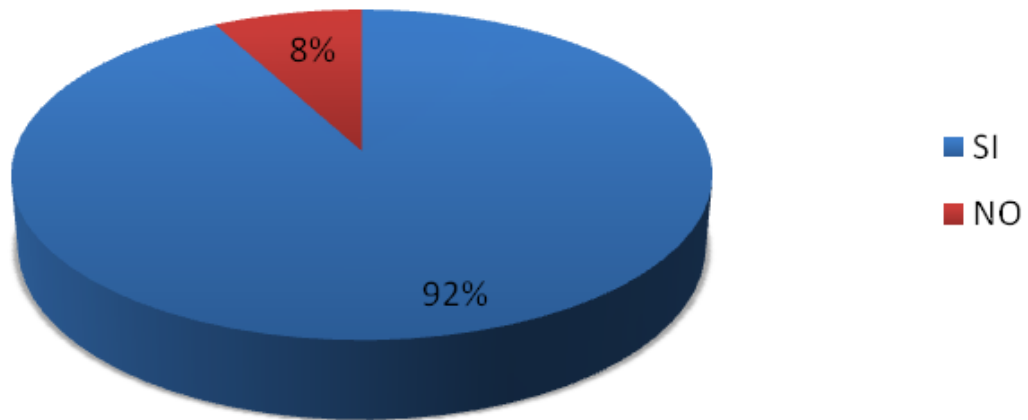
En relación a la composición demográfica de AHAB, se concluye que existe un equilibrio en lo que respecta al sexo ya que ambos están en un 50% aproximadamente; a su vez, que predomina casi en su totalidad la población que se encuentra en el rango de edad de más de 31 años con un 93%, dejando en un segundo plano la población dentro del grupo etario menor a 30 años con un 7%, y que en su gran mayoría (un 93%) la asociación está compuesta por los dueños de los complejos hotelero-gastronómicos.



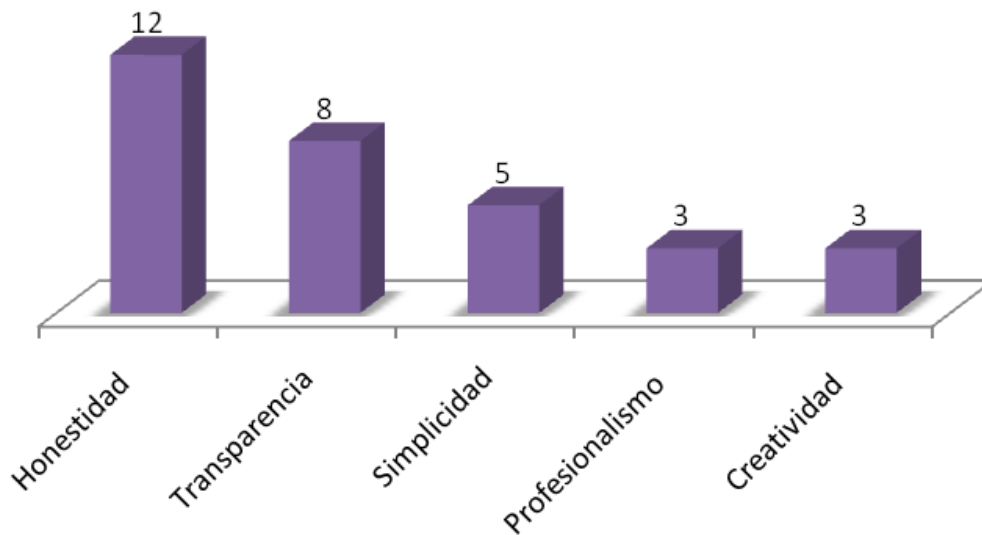
En lo que hace referencia a los valores de la asociación, un 92% pudo precisar los valores y teniendo en cuenta las respuestas, se pudo definir 5 valores más representativos de AHAB: Honestidad, transparencia, simplicidad, profesionalismo y creatividad.

A su vez, los asociados y los empleados contestaron estar en casi un 100% identificado con dichos valores, principalmente porque son semejantes a los valores personales de cada uno y porque los mismos se demuestran en el accionar diario de AHAB. Por lo cual podemos corroborar que los asociados tienen presentes las manifestaciones principales de la cultura de la organización.

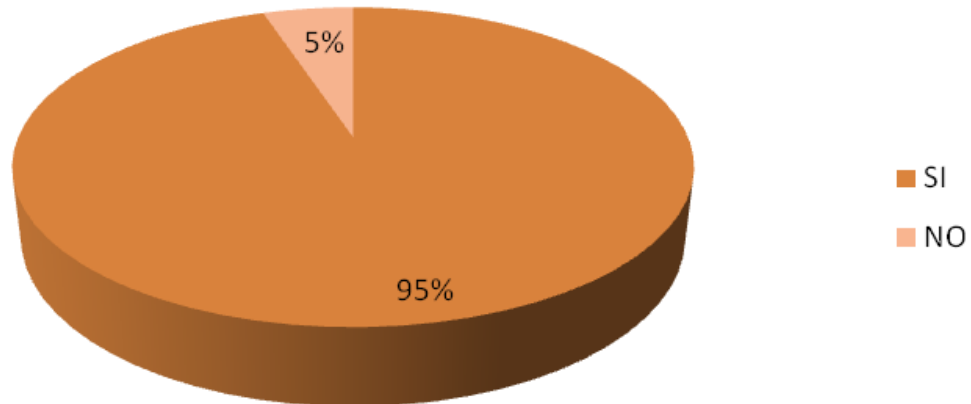
1- ¿Podría precisar algunos de los valores que mejor definen a su asociación?



Los 5 valores mas elegidos

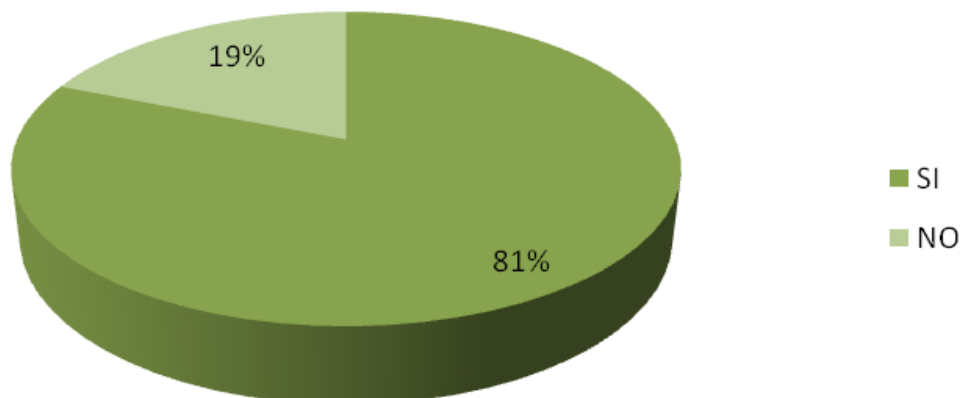


2- ¿Se siente identificado con estos valores?



En lo que respecta a los objetivos, más de un 80% coincide en que conoce los mismos e identifica como principales razones de dicho conocimiento las comunicaciones realizadas por la asociación, la actual o antigua participación en el consejo ejecutivo y la participación en actividades de AHAB. Por lo cual existe una manifestación informal de los pilares con los cuales AHAB realiza la toma de decisiones diarias.

3 - ¿Conoce los objetivos de la Asociación?



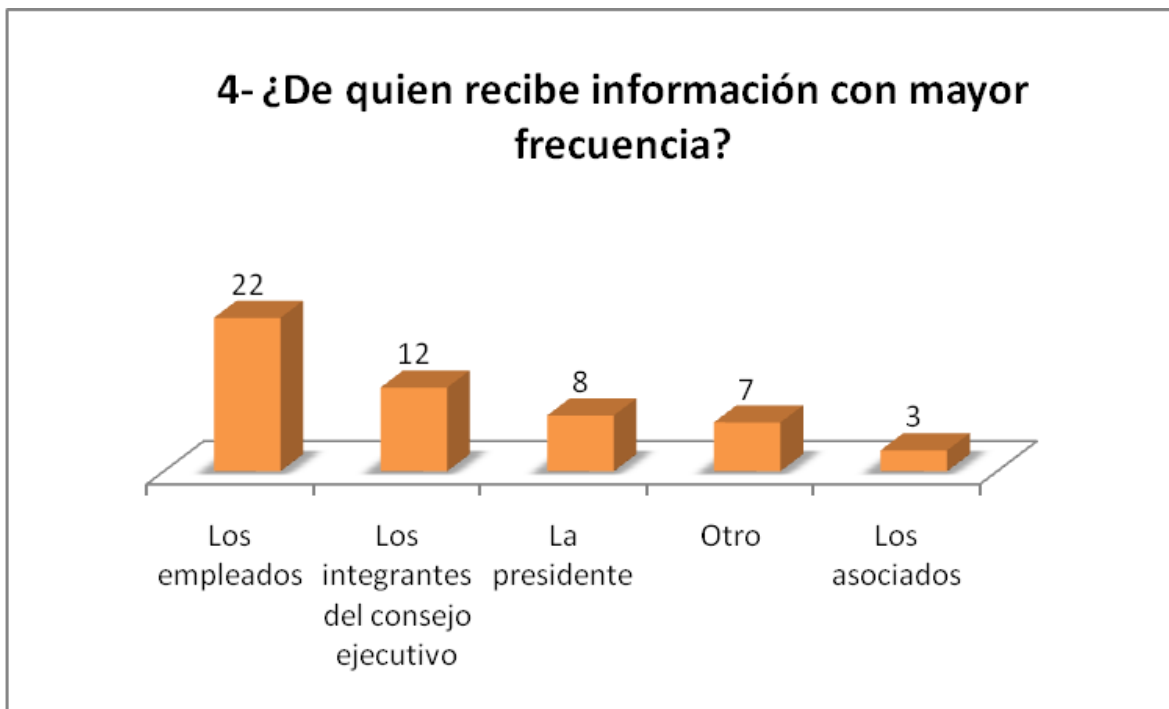
En la cuarta, quinta, sexta y séptima pregunta nos enfocamos en la comunicación interna haciendo foco tanto en la información recibida, en los emisores con mayor frecuencia, los contenidos enviados y el nivel de conformidad de los mensajes recibidos, como en los temas que los asociados desean tratar en las comunicaciones diarias.

Aquí se pudo identificar a los empleados y los integrantes del consejo como principales emisores de informaciones con un 46%, a la información del sector y de la asociación como principales contenidos con un 70%, y un nivel de conformidad del 74% en lo que respecta a la información recibida.

En resumen podríamos decir que la comunicación se efectúa desde el consejo ejecutivo, ya que el mismo también define cual es la información que los empleados deben enviar; y que existen posibilidades de mejorar la gestión de la comunicación con los asociados.

A su vez, en cuanto a los temas propuestos como predilectos por los miembros de AHAB, tenemos gran variedad, pero se destacan principalmente: información

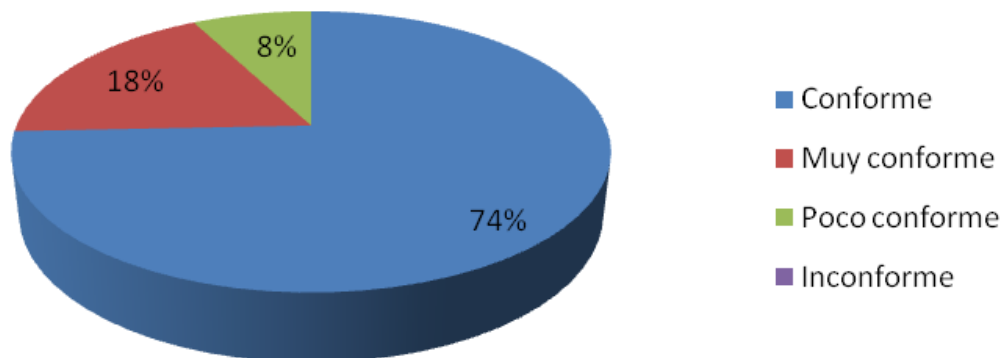
sobre los próximos proyectos de la asociación; beneficios que se obtienen por estar en la asociación; cursos y capacitaciones; información financiera sobre entidades como tarjetas de créditos, beneficios de pago, y líneas de créditos; avances tecnológicos en el turismo; novedades en modalidades de venta y promoción y resultados de temporadas y eventos realizados. Temas que podrían comunicarse y profundizarse en capacitaciones internas, reuniones de comunicación de planes y objetivos y comunicados de las principales novedades de las tecnologías en el sector turístico.



5- ¿Qué tipo de información le llega a usted?



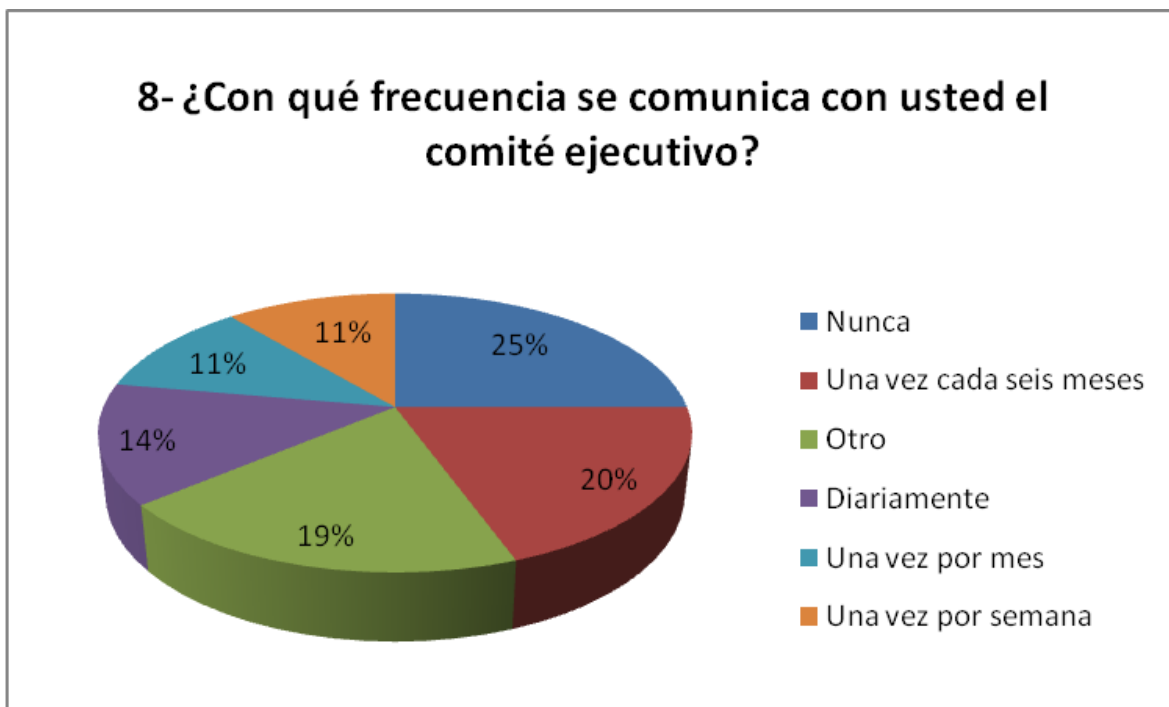
6- ¿Qué nivel de conformidad presenta respecto a la información recibida?



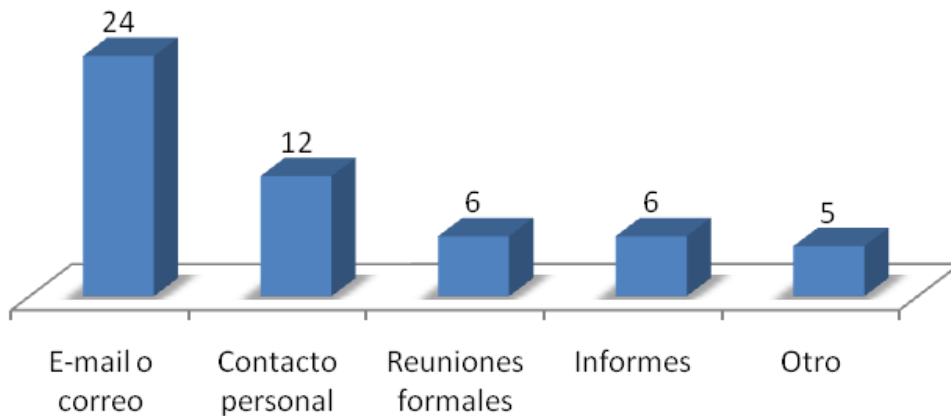
Luego se concentró en las comunicaciones que el consejo ejecutivo realiza, y se pudo identificar que en más de un 45% los asociados y empleados se comunican

con el consejo en una frecuencia de 6 meses o más esporádicamente, llegando a ser nula la interacción en alguno de los casos, por lo cual se puede deducir que no se da comunicación ascendente y que no existe un feedback sobre las actividades que realiza la asociación impidiendo la obtención de información valiosa mejorando los procesos.

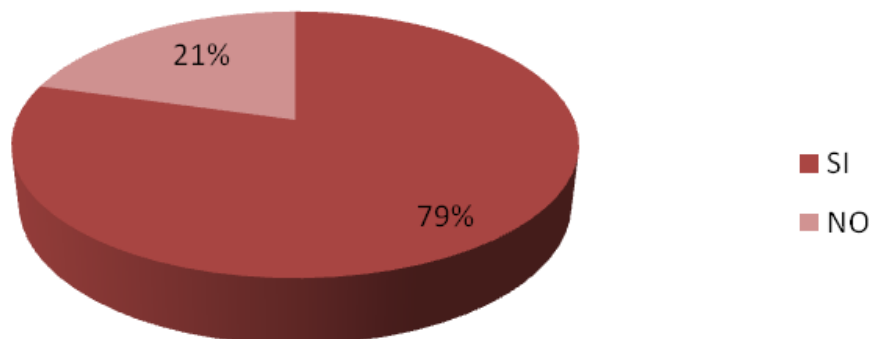
En lo que atañe a los medios los más elegidos fueron los e-mails con un 45% y el contacto personal con un 22%, y en cuanto a la cantidad de información enviada, se determinó que recibían la solicitada en casi un 80%, pero que la misma es superficial, es demasiada o es errónea, ya que ellos desearían recibir otro tipo de información. De manera que no se están aprovechando los canales formales de comunicación y esto provoca la mayor generación de rumores sobre temas de interés para los asociados.



9- ¿A través de qué medios se comunica con los mismos?



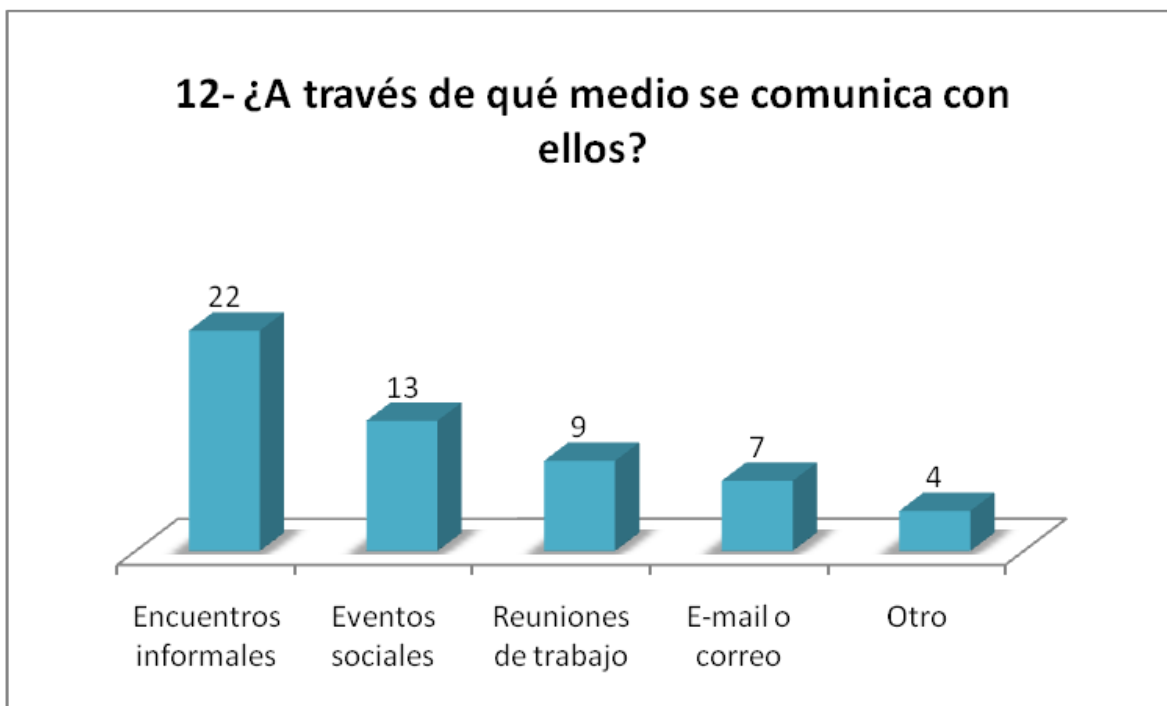
10- ¿Siente que se le brinda en dichas comunicaciones toda la información que usted desea?



Ahora en lo que hace a la comunicación con los asociados, se destacaron los encuentros informales con un 40% y los eventos con un 23%, pero también se

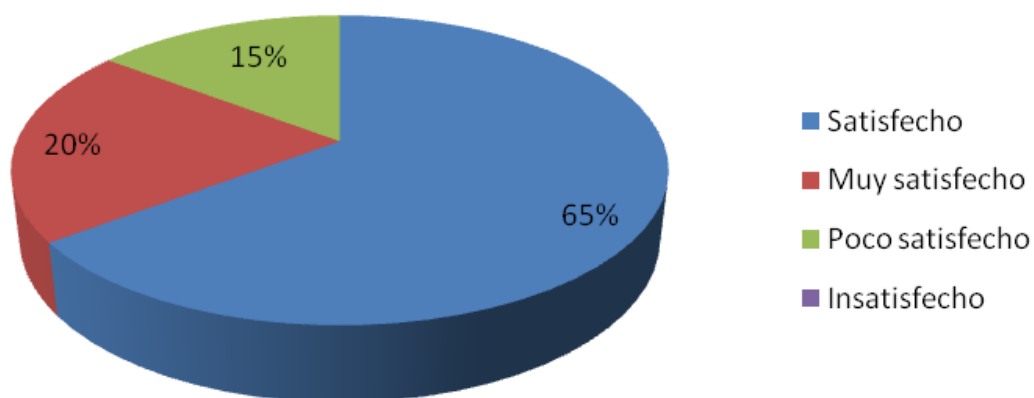
denoto la poca comunicación que se tiene con ellos, ya que más de un 35% se comunica con una periodicidad de una vez al año o aún menor. De forma que tampoco existe un canal fluido, una herramienta de comunicación, con la cual los asociados puedan comunicarse entre sí con el fin de fomentar el vínculo, las interacciones y la motivación a participar de acciones conjuntas en pro de la asociación.



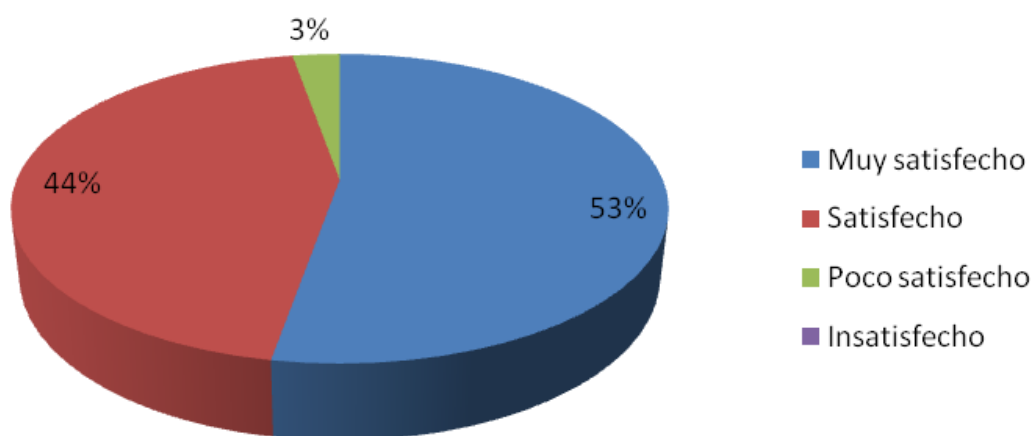


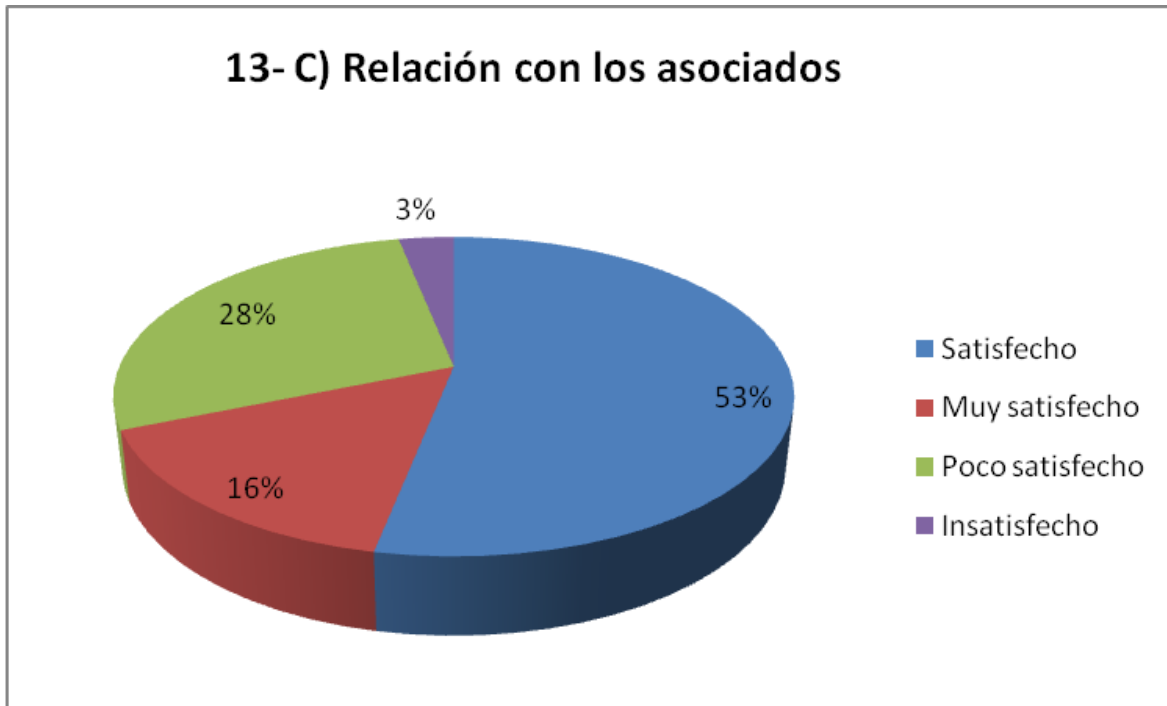
La pregunta número 13 se concentró en las relaciones entre los 3 actores principales de la asociación: la comisión directiva, los empleados y los demás asociados. Los resultados obtenidos reflejaron una relación muy satisfactoria con los empleados, ya que un 98% se encuentra conforme y muy conforme con dicha interacción; y un nivel de satisfacción en lo que respecta a la relación con la comisión con un 85% de conformidad y a la relación con los asociados con un 66%. Ratificando la enorme oportunidad de mejora que podemos aprovechar en materia de interacción y relación entre asociados y miembros del consejo ejecutivo.

13- A) Relación con la comisión directiva



13- B) Relación con los empleados



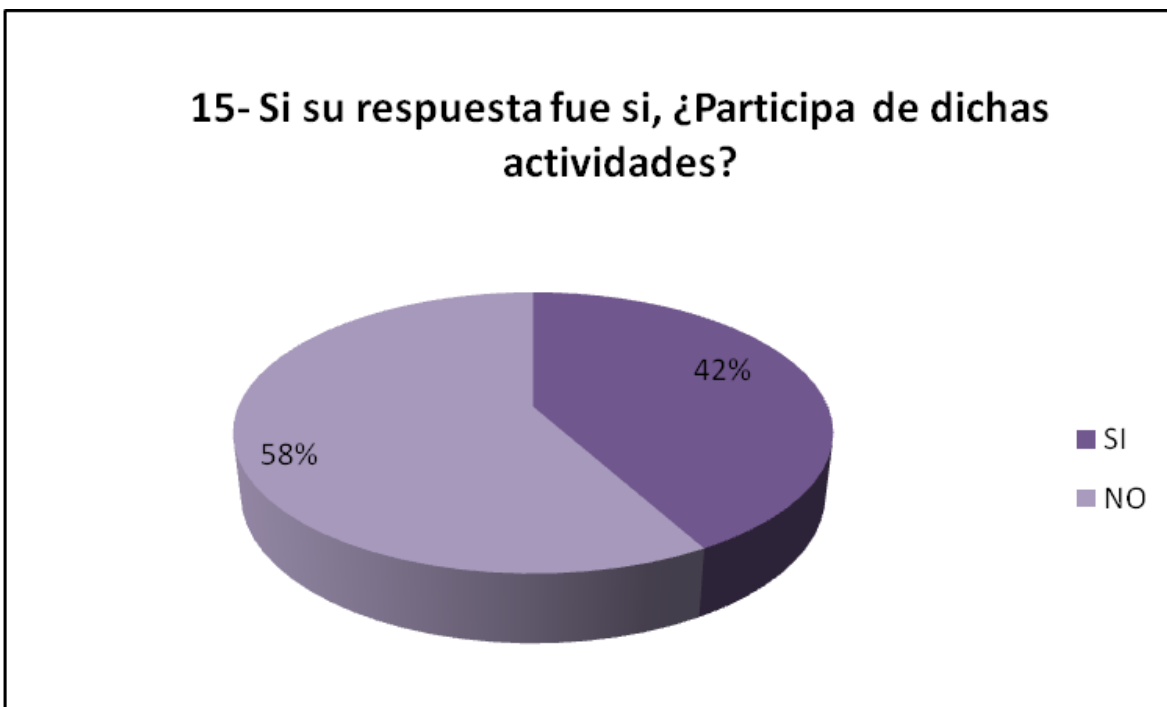


En las preguntas 14, 15 y 16 nos centramos en las actividades de AHAB, tanto su conocimiento, la participación en las mismas como en las actividades que se desean realizar.

Aquí se indentifico que mas del 80% conoce las actividades por que llega la información de las mismas principalmente via e-mail; pero que a su vez, casi un 60% no participa de las mismas principalmente por falta de tiempo, de interés, de motivación y por que los temas no son atractivos. Logrando que los asociados no tomen contacto con el ambiente diario de la empresa y generando a su vez, una falta de personal calificado en la realización de actividades especiales que ayudan a AHAB.

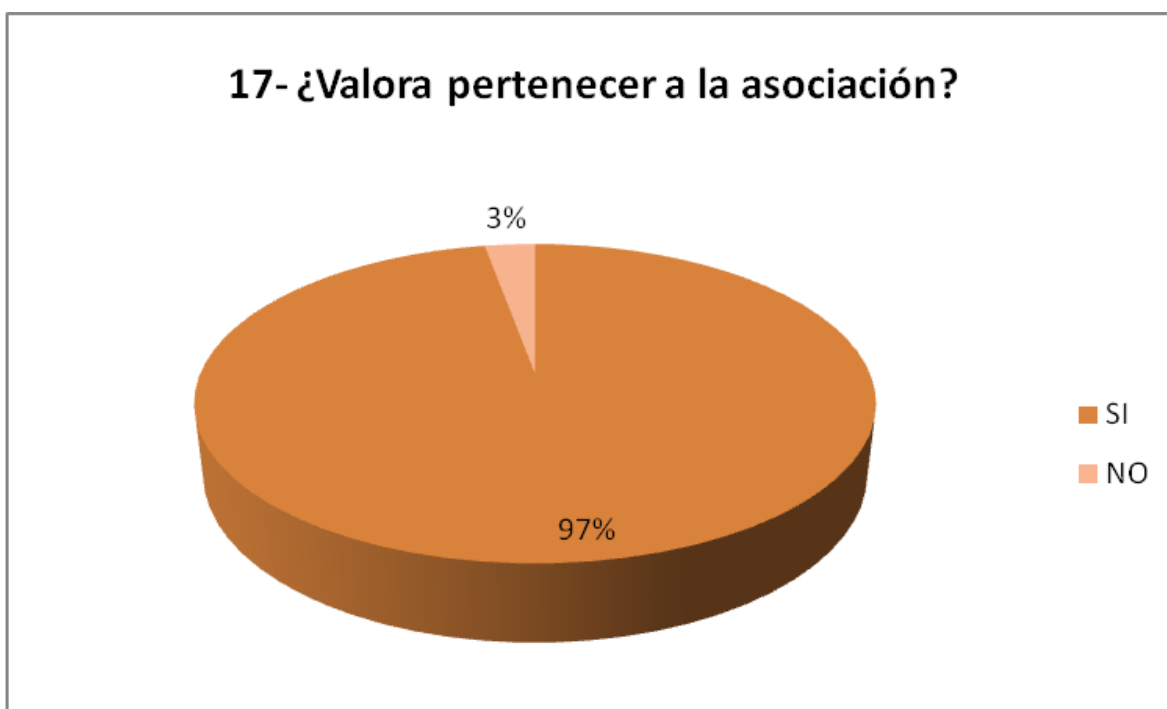
Entre las actividades que les gustaría realizar, se recalcan los relacionados a los eventos y realización de fiestas, capacitaciones cortas y efectivas en temas financieros, del sector y nuevas tecnologías, acciones de marketing y promoción e

Intercambio de opiniones y experiencias con otros socios.



En cuanto al sentido de pertenencia y mas especificamente a la pregunta 17 que habla sobre si los asociados y los empleados valoran pertenecer a AHAB, se

obtuvo que casi un 100% si lo valora y que esto se da porque los mismos se sienten protegidos, respaldados, asesorados y representados por la asociación, por que a su vez AHAB los ayuda, les brinda beneficios y convenios que favorecen a sus complejos, y porque todos trabajan bajo objetivos comunes para mejorar la actividad que todos desempeñan: el turismo.



Por último, se consultó si se deseaba participar en la asociación por un período prolongado y un 92% contesto positivamente, ya que AHAB brinda beneficios para todos y tiene la intención de defender la actividad turística. Lo cual es mas que positivo ya que a partir de pequeñas modificaciones en el accionar interno de la asociación se logrará su óptimo funcionamiento y la participación de muchos asociados en sus actividades de promoción turística.



De esta manera podemos concluir en base a nuestras encuestas que:

- A pesar de que no estén definida formalmente la cultura, la gran mayoría de los asociados afirma conocer los valores y objetivos de la asociación, definiendo valores muy similares a los establecidos en las entrevistas a los especialistas. Pero a su vez, estas manifestaciones no se hacen presentes en las comunicaciones, lo que genera ambigüedad al momento de consultar los lineamientos de la asociación y su función principal.

- Se encuentran conformes con la cantidad de información recibida, pero a la vez solicitan mayor cantidad de información diferente, definida según necesidades específicas. A su vez, se recalca la existencia de una sobreinformación en los asociados, es decir que se envían muchos mensajes principalmente a través de los e-mails, lo que genera que se desestimen antes de ser leídos y no provoquen el efecto deseado.

- Se subraya una frecuencia muy baja de comunicación entre los asociados, y entre los asociados y la comisión directiva. Lo cual denota un problema de interacción y de relaciones interpersonales entre los miembros de la entidad.
- Se distinguen diferentes medios de comunicación dependiendo del público con el cual se interaccione, destacándose los e-mails y el contacto personal en lo que respecta a el consejo ejecutivo, y los encuentros informales y los eventos en la relación entre asociados.
- Existe un buen nivel de conformidad en las relaciones existentes con los 3 públicos presentes en la asociación: los empleados, los asociados y el consejo ejecutivo, pero, se cuenta con una baja interacción entre los mismos.
- Los asociados y empleados recalcan conocer las actividades de la asociación pero a su vez, se comprueba la escasa participación en dichas acciones principalmente por la falta de tiempo e interés.
- Se comprueba un buen sentido de pertenencia en la asociación, ya que casi el 100% de los encuestados valora pertenecer a la misma y desea pertenecer a ella por un largo periodo de tiempo.

Conclusión del diagnóstico:

Luego de aplicar todas las técnicas de análisis podemos concluir que AHAB es una asociación que aplica estrategias y herramientas que envían información con el fin de mantener informados a sus miembros, pero todavía posee procesos que deben y pueden ser mejorados con el fin de generar una comunicación más fluida, completa y no tan exhaustiva.

En primer lugar se pudieron definir tres públicos principales dentro de la asociación: los empleados, los miembros del consejo ejecutivo y los asociados.

Los mismos están compuestos en su mayoría por un público de una franja etaria mayor de 31 años y por dueños de establecimientos que desean una buena comunicación, concisa, que se brinde en tiempo y forma.

Dentro de estos públicos, se denota una nula o escasa comunicación entre los asociados y los miembros del consejo ejecutivo, provocada en gran parte por la no implementación de canales de comunicación ascendentes u horizontales y la falta de espacios que fomenten la interacción y el sentido de pertenencia.

En segundo lugar, se reconoce la amplia necesidad de un sistema que guíe y consolide las opiniones de sus miembros, tanto de los asociados como de los empleados, con el fin de recolectar información que no solo sea beneficiosa para la asociación sino que los mismos se sientan motivados a apostar por la entidad a lo largo de los años.

Esta falta de información no solo genera que la asociación desarrolle ideas o iniciativas sin tener en cuenta las necesidades de sus miembros, sino que provoca que los mismos no se sientan motivados a participar de las mismas, y las consideren superfluas.

Dentro de la misma línea, los miembros del consejo ejecutivo identifican una gran falta de retroalimentación en las comunicaciones realizadas por ellos, pero a la vez, varios de los medios que utilizan para interactuar con los asociados no tienen la posibilidad de realizar consultas, responder preguntas y por ende no generar feedback, tanto positivo como negativo.

Por lo cual, se genera comunicación en una sola vía, donde la comisión brinda información que el asociado debe comprender por si solo, o por medio de comentarios y rumores que circulan por canales informales, y proceder a tomar decisiones que podrían impactar negativamente en su negocio y en AHAB.

A su vez, se denota la necesidad de un medio o herramienta de comunicación que nucleee toda la información importante y necesaria para el asociado, como capacitaciones, cursos, nuevos convenios, entre otros; con el fin de que el mismo se pueda informar utilizando unos pocos minutos a la semana o al mes.

Esta herramienta no solo garantizaría una tasa de conocimiento de las tareas diarias de la asociación, sino que fomentaría a los asociados a participar de las mismas, ya que se eliminaría uno de los principales rumores de AHAB: “Necesito mucho tiempo para participar de actividades que no suman a mi negocio”

Por otro lado, sería de gran ayuda aplicar en los medios de comunicación piezas de connotación positiva, que motiven e inviten a los asociados y a los empleados a participar de las acciones que realiza AHAB, explicando como se puede progresar a nivel individual y grupal a través de actividades simples, prácticas y útiles.

A sí mismo, la dispersión geográfica de las localidades pertenecientes a AHAB, no solo genera problemas a la hora de comunicarse entre los diferentes asociados, sino que también produce que las comunicaciones no estén adaptadas a las necesidades específicas de los socios, y por tal razón las mismas solo se

concentren en una localidad particular generando pérdida de valor añadido, y la escasa inscripción en la asociación.

Dichas localidades fuera de Villa General Belgrano, se sienten descuidadas, olvidadas, no privilegiadas, ya sea porque no se las tiene en cuenta en lo que respecta a la página web, o el facebook; como también, por la falta de iniciativas fuera de dicho poblado, lo cual dificulta la colaboración, y hasta genera conflictos con otros comercios.

Del mismo modo, dicha página web se encuentra desactualizada en cuanto a los contenidos, obsoleta con respecto al diseño, y ambigua en cuanto al público al cual va dirigido, lo cual ha logrado que los asociados utilicen canales informales para conocer las novedades de la asociación.

También, las comunicaciones han perdido atractivo ya que no se ha logrado identificar los temas de interés de los asociados entre los cuales destacamos: la información sobre los próximos proyectos de la asociación; beneficios que se obtienen por estar en la asociación; cursos de capacitaciones; información financiera sobre entidades como tarjetas de créditos, entre otros.

Y por último se ha descuidado la identidad visual de la asociación, ya que la misma no se encuentra presente en los medios de comunicación y herramientas de la asociación, generando una confusión en cuanto a identidad de AHAB.

Todas las falencias enumeradas anteriormente tienen como consecuencia la necesidad de generar un plan de relaciones públicas e institucionales que permita realizar acciones afines con las necesidades de los asociados y sus empleados, con el fin de mejorar la gestión actual de la comunicación interna de AHAB.

PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES PARA AHAB

1. Introducción

Ya una vez efectuado el diagnóstico de investigación y definidas las problemáticas que presenta la gestión de la comunicación interna de AHAB, se propuso realizar un plan de Relaciones públicas que permita una mejora sustancial en la comunicación de la entidad y en sus relaciones con los diferentes públicos internos.

En un primer momento se realizará un análisis de factibilidad que permitirá confirmar la aplicación de nuestro plan desde el punto de vista de 5 dimensiones principales: política, económica, humana, técnica y material.

Luego se definirán los objetivos que guiarán la elección de los programas y tácticas que se aplicarán con el fin de mejorar los procesos existentes en la asociación.

Se contará con 3 Programas y dentro de los cuales se han definido un total de 7 tácticas que se aplicarán con el fin de optimizar la gestión de la comunicación interna de AHAB.

Todo el proceso será realizado y guiado por un profesional de Relaciones públicas que establecerá las acciones necesarias para la eficiente realización del plan.

2. Análisis de factibilidad del plan de comunicación

<i>DIMENSIONES</i>	<i>ALTA</i>	<i>MODERADA</i>	<i>BAJA</i>
POLÍTICA	X		
ECONÓMICA	X		
HUMANA	X		
TÉCNICA	X		
MATERIAL	X		

Es factible llevar a cabo el plan de Relaciones Públicas e Institucionales desde el punto de vista político, ya que el consejo ejecutivo de la asociación considera viable la aplicación de dicha propuesta.

En cuanto a lo económico, la organización considera aportar el capital necesario para la realización de las tácticas considerado dentro del presupuesto que tienen gracias a los aportes de los asociados.

Desde el aspecto humano, es viable ya que se cuenta con el personal necesario, tanto miembros de la asociación como con el aporte que se brinda como futura profesional al liderar el proyecto.

En cuanto a la dimensión técnica, se cuenta con el equipamiento y la tecnología necesaria para la realización de las tácticas.

En lo que respecta al aspecto material, la asociación brindará los espacios físicos necesarios para la puesta en práctica de las actividades de dicho plan.

Concluyendo, se podría decir que se llevará a cabo el plan de Relaciones Públicas e Institucionales para AHAB, el cual detallo a continuación.

3. Objetivos de intervención

Objetivo general:

Optimizar la gestión de la comunicación interna de AHAB

Objetivos específicos:

- Fortalecer el sentido de pertenencia de los socios.
- Propiciar la participación e involucramiento de los públicos internos en las actividades que realiza la asociación.
- Generar espacios de retroalimentación que permitan definir nuevas actividades y proyectos de la asociación.
- Internalizar la identidad de la asociación en los públicos internos.
- Sistematizar la aplicación de la identidad corporativa en las comunicaciones de la asociación.

Programa 1: Comunicación interna

Táctica 1: Manual de estilo

Descripción: Se confeccionará un manual con el fin de unificar criterios visuales y lingüísticos en las comunicaciones y piezas desarrolladas por AHAB. En el mismo se detallarán colores, tipografías, estilo, diseño y políticas de redacción que servirán de guía y serán aplicadas tanto por las empleadas como por los miembros del consejo ejecutivo.

A su vez, en dicho manual se incluirá la definición formal de la misión, visión y valores de AHAB, establecidos en base a las respuestas y datos obtenidos en encuestas y entrevistas aplicadas en la investigación, la cultura de la entidad y su accionar diario.

Secciones:

- Visual: Aquí se especificará los estilos, diseños, colores, uso de logotipos, fotos y tipografías permitidas en las comunicaciones de la entidad.
- Gramática: Incluye las normativas lingüísticas que se aplicarán a todos los mensajes tales como la utilización de símbolos, idioma, normas gramaticales y equivocaciones más frecuentes que se deben evitar al comunicar.
- Social: Se determinarán las buenas prácticas que deben ser aplicadas en las comunicaciones, tal como la inclusión de un mecanismo que fomente el feedback, el tratamiento que debe darse a las inquietudes y necesidades determinadas por los asociados.

Objetivo:

- Sistematizar la aplicación de la identidad corporativa en las comunicaciones de la asociación.

Destinatarios: Consejo ejecutivo y empleadas de AHAB.

Plazo: El manual se confeccionará en Febrero, y se comunicará y aplicará a partir del mes de Marzo.

Recursos:

- Diseñador gráfico que lleve a cabo la realización del manual
- Manual en formato PDF que se colocará en la página de la asociación
- 1 Manual impreso que se encontrará en la recepción de AHAB para su consulta.

Monitoreo y control: La táctica será evaluada mediante una pequeña encuesta que se aplicará a los miembros de la comisión directiva que se encarguen de desarrollar contenidos internos.

Encuesta:

Manual de estilo				
Indique con una cruz el grado de acuerdo sobre las siguientes afirmaciones				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo
Leí el manual				
Es conciso y fácil de entender				
Me resultó útil				
Facilita la comprensión de las comunicaciones				
Lo volveré a utilizar				
Observaciones:				

Manual de estilo:

http://media.wix.com/ugd/2f906c_1f4f4f1281a242708f399a62654ca5e7.pdf

Comunicación:

El lanzamiento del Manual se comunicará a través de la placa que será enviada en una campaña de e-mail a los asociados, a través de la cual se podrá acceder a la versión digital. A su vez, estará disponible en los siguientes medios:

- Página web, dentro de la sección socios.
- Cartelera digital: Se proyectará la imagen en el TV ubicado en la sala de espera de la asociación.
- Fan page de Facebook

También, se realizará una breve capacitación sobre la aplicación del manual a los directivos de la asociación y empleados. La misma incluirá actividades y ejemplos de buenas prácticas en otras empresas.

¡Lanzamos nuestro Manual de estilo!

¡En él, podrás encontrar toda la información necesaria para la realización de las comunicaciones!



[¡Hacé click Aquí para conocerlo!](#)



Las Magnolias 456, Villa
General Belgrano
(03546) 461410

¡Visitá nuestra página web! [➔](#)

Táctica 2: AHAB.net

Descripción: Optimización de la página web existente de la asociación, e incorporación de una sección destinada específicamente a los asociados actuales.

En dicha página encontraremos las siguientes secciones:

- **Inicio:** Aquí encontraremos el menú con las pestañas que nos guiarán a las páginas principales de la página web y fotos de las localidades que pertenecen a AHAB.

- **Nuestra institución:** Breve reseña de AHAB, visión, misión, valores, y autoridades vigentes.

Dentro de esta sección encontramos también la siguiente información:

- ✓ **¿Cómo puedo asociarme?:** Aquí se encontrará la información para sumarse como asociado, y a su vez, se podrá realizar la preinscripción.

- ✓ **¿Qué beneficios me brinda AHAB?:** Listado de cada uno de los beneficios que implica sumarse a la institución.

- ✓ **Bolsa de trabajo:** Breve explicación y beneficios del sistema de búsqueda y publicación de trabajo. Búsquedas disponibles en los complejos de los asociados actuales.

- ✓ **Link que dirige a la sección socios.**

- **Nuestros asociados:** Listado de asociados divididos según la categoría de complejo al que pertenece: Posadas, Hoteles y Hosterías, Cabañas y Gastronomía. Cada complejo/negocio tendrá una breve explicación, los datos de contacto, fotos y un link que dirigirá a su página web.

- **Nuestras actividades:** Explicación de las principales y últimas actividades desarrolladas por AHAB, acompañadas de fotos y comentarios.

- **Contacto:** Ubicación de la asociación, teléfono, y formulario de contacto que contará con una sección para realizar consultas.

Dentro de la sección socios encontraremos las siguientes secciones:

- **Beneficios vigentes**

- ✓ Convenios con entes actorales: Información de los convenios vigentes.
- ✓ Descuentos: Información sobre todos los beneficios activos que podrán gozar los asociados, tal como descuentos en lavaderos, bazares, supermercados, etc. Aquí los asociados podrán descargar e imprimir el cupón deseado, para luego utilizarlo en el local comercial.
- Inscripciones:
 - ✓ Cursos y capacitaciones: Aquí los asociados podrán anotarse a las próximas Jornadas interactivas, a la comisión de fiestas y eventos, a las meriendas organizativas, al programa “Enseñando también creces” y a los cursos de idiomas, brindados tanto por especialistas internos o externos a la asociación.
 - ✓ Pre postulaciones a búsquedas laborales: A su vez, los empleados que formen parte de la asociación, podrán postularse a las búsquedas de los complejos de AHAB con 3 días de anterioridad al público externo.
 - Asesoría: Canal de comunicación mediante el cual los asociados podrán comunicarse con profesionales, tanto abogados como contadores, pertenecientes a la asociación que le brindarán guía, asesoramiento y respuestas ante cuestiones que afecten a su negocio.
 - Medios de comunicación: También tendrá 2 subsecciones:
 - ✓ Programa 360°: Aquí se publicará la última edición del programa de Tv desarrollado por AHAB, y se incluirá el link para que nuestros asociados visiten el canal en Youtube.
 - ✓ Facebook: Se incluirá el link que conectará al asociado con la Fan page interna de la asociación, en donde se publicarán datos de interés del sector turístico, y las últimas novedades de AHAB.
 - Buzón de sugerencias: En esta sección los asociados podrán determinar sugerencias y realizar preguntas que serán contestadas por los miembros del consejo ejecutivo.

Cabe aclarar que para acceder a la sección socios será necesario ser miembro activo de la asociación, ya que se solicitará en el ingreso al link un usuario y contraseña que será brindado por la secretaría de AHAB.

Cualquier negocio/establecimiento que deje de pertenecer a AHAB, o que no haya abonado las 3 últimas cuotas de la asociación perderá el privilegio de ingreso a la página de socios.

Objetivos:

- Fortalecer el sentido de pertenencia de los socios.
- Propiciar la participación e involucramiento de los públicos internos en las actividades que realiza la asociación.
- Generar espacios de retroalimentación que permitan definir nuevas actividades y proyectos de la asociación.

Destinatarios: Actuales y futuros asociados; y público en general.

Plazo: La planificación del contenido y la redacción del material de la página se realizará durante la primera semana de Marzo. Se enviarán los datos al diseñador web para que el mismo diseñe la página y la publique la 3ra semana del mes. El mantenimiento y la actualización de la página estará a cargo del diseñador web que utilizará la información brindada por el relacionista público los primeros días de cada mes.

Recursos: Diseñador web

Monitoreo y control: Se evaluará mediante un contador de visitas que determinará bimestralmente la cantidad de veces que se ha ingresado a la página principal y a la sección socios con el fin de determinar la tasa de uso y la pertenencia del medio.

Modelo Página web:

<http://ingvollmar.wix.com/ahabnet>



Comunicación:

El lanzamiento de la nueva página web se comunicará a través de la placa que será enviada en una campaña de e-mail a los asociados, y a su vez, estará disponible en los siguientes medios:

- Cartelera digital
- Fan page de Facebook.
- Temario y minuta de la merienda organizativa del mes de Marzo.

Con el fin de complementar la propuesta, durante la primera semana de Abril, se realizará una campaña en las radios de los pueblos y ciudades del Valle de Calamuchita, promocionando el lanzamiento de la página tanto para los miembros actuales de AHAB, como para los que deseen asociarse en el futuro. A su vez, se presentará un segmento especial en el programa de TV “Turismo 360”, donde se realizará un rápido recorrido por cada una de las secciones de la página, para que los asociados aprovechen cada una de las innovaciones y herramientas que brinda.



Programa 2: Interactuamos

Táctica 3: Buzón de sugerencias

Descripción: Herramienta de comunicación que brindará información de ayuda para la mejora de los procesos y la implementación de nuevas acciones.

Dicha táctica se implementará en 2 formatos digitales diferentes: dentro la sección socios ubicada en la página web, y a través de una terminal digital ubicada dentro de AHAB, en donde los miembros ingresarán a su usuario y podrán escribir las sugerencias.

Las personas que aporten sus sugerencias, participaran de un sorteo anual en el cual podrán ganar 1 electrodoméstico. A su vez, el asociado/empleador que haya realizado la mejor sugerencia, evaluada por la comisión directiva, obtendrá un premio que será entregado en la fiesta de fin de año, además de poner en práctica su idea.

Se contará con una pequeña explicación de lo que es una sugerencia con el fin de que no se utilice como un medio de quejas o reclamos sino como un medio para sumar propuestas positivas para AHAB.

Asimismo, la terminal digital, servirá como medio de obtención de beneficios para los asociados, ya que una vez que ingresen a su usuario, tendrán también la posibilidad de conocer los descuentos disponibles, e imprimir el cupón deseado, para luego presentarlo en el local comercial.

Objetivo:

- Generar espacios de retroalimentación que permitan definir nuevas actividades y proyectos de la asociación.

Destinatarios: Asociados y empleados.

Plazo: El buzón se implementará a partir del mes de Abril.

Recursos

- Diseñador gráfico
- Terminal digital

Monitoreo y control: Se determinará la conveniencia de la utilización de esta herramienta mediante la tasa bimestral de uso del mismo.

Comunicación:

El lanzamiento del buzón se comunicará a través de la placa que será enviada en una campaña de e-mail a los asociados, y a su vez, estará disponible en los siguientes medios:

- Cartelera digital
- Fan page de Facebook.
- Página web, dentro de la sección socios

Asimismo, durante la merienda organizativa de Junio, se recordará la importancia y los beneficios de esta herramienta con el fin de promover la participación de los asociados.



¡Tu opinión nos importa!

Conocé el espacio en donde podrás plasmar todas tus ideas o recomendaciones; las cuales nos brindarán información de ayuda para la mejora de los procesos diarios y la implementación de nuevas acciones!

[Ingresá aquí](#)

¡Realizá tu sugerencia y participá del sorteo de increíbles premios!



Las Magnolias 456, Villa General Belgrano
(03546) 461410

¡Visitá nuestra página web! →

Táctica 4: Meriendas organizativas

Descripción: Táctica que implica meriendas mensuales en donde podrán participar tanto asociados como miembros del consejo ejecutivo, y en las cuales se tomarán decisiones respecto a los próximos eventos y actividades que la asociación desee realizar.

Para poder participar de las meriendas, los asociados interesados deberán inscribirse en la sección socios, ya que existirá un máximo de asociados participantes por cada una de ellas.

El RP tomará nota de la reunión con el fin de determinar una minuta que luego será publicada en la sección socios para que los miembros que no pudieron participar tomen conocimiento de las próximas acciones que realizará AHAB.

Dichas instancias, brindarán a los asociados la posibilidad de involucrarse en la gestión de la asociación, y generar actividades beneficiosas para cada uno de los establecimientos del Valle de Calamuchita.

Objetivos:

- Propiciar la participación e involucramiento de los públicos internos en las actividades que realiza la asociación.
- Generar espacios de retroalimentación que permitan definir nuevas actividades y proyectos de la asociación.

Destinatarios: Asociados y miembros del consejo ejecutivo

Plazo: Las meriendas comenzarán en Marzo y tendrán una periodicidad trimestral. Si el consejo ejecutivo determinara que por un caso especial es necesaria una reunión, se podrá realizar una merienda extraordinaria.

La minuta se publicará al día siguiente de la reunión.

Recursos:

- Catering para 23 personas (Café, té y masas finas o facturas miniatura)
- Sala de reuniones acondicionada
- Hojas A4 y lapiceras
- Proyector

Monitoreo y control: Se realizará una pequeña encuesta de satisfacción al finalizar la merienda donde se consultará a los participantes la utilidad de la reunión.

Encuesta:

Meriendas organizativas				
Indique con una cruz el grado de acuerdo sobre las siguientes afirmaciones				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo
Es beneficioso participar de las meriendas				
Los temas tratados son interesantes				
Encontramos soluciones a varias cuestiones pendientes				
Planeamos futuras acciones a desarrollar en AHAB				
Realice varias preguntas y sugerencias				
El clima de la reunión fue ameno				
Participaré en otra merienda organizativa				
Observaciones:				

Comunicación:

Cada una de las meriendas se comunicarán a través de placas que serán enviadas en campañas de e-mails a los asociados, y a su vez, estarán disponibles en los siguientes medios:

- Cartelera digital
- Fan page de Facebook.
- Página web , dentro de la sección socios

Igualmente, 15 días antes de cada merienda, se recordará la convocatoria mencionando la misma en el Programa de TV “Turismo 360”.

¡Participá de nuestra próxima merienda organizativa!



¡Formá parte de nuestras reuniones, y
tomá decisiones respecto a los próximos
eventos y actividades de la asociación!

[Inscribite aqui](#)

10 de Junio a las 18 hs - Sala de reuniones



Las Magnolias 456, Villa
General Belgrano
(03546) 461410

¡Visitá nuestra página web! →

Modelo de minuta:

Minuta	
Fecha:	Hora:
Lugar:	Objetivo:

Nombre y apellido de los presentes:	Cargo dentro de AHAB:	Firma:
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

Temas tratados:	Situación/Pasos a seguir:	Responsables:	Fecha:

Temas pendientes:	Detalle del tema:

Observaciones:

Programa 3: Nos capacitamos

Táctica 5: Enseñando también creces

Descripción: La táctica consiste en un programa en el cual los miembros de la asociación podrán ser disertantes voluntarios que brindarán capacitaciones sobre una lista de 6 temas, los cuales serán determinados por pequeña encuesta digital realizada a los asociados.

Para participar del programa, los miembros de AHAB deberán ingresar en la página de socios, allí completarán un formulario en donde especificarán sus datos personales, formación profesional y seleccionarán el tema que desean trabajar.

La secretaria de la asociación brindará fecha de realización del mismo, y comunicará al profesional interesado la fecha de la capacitación en oratoria y manejo de grupos de 1/2 hora de duración, la cual será obligatoria para participar como disertantes del programa.

Los asociados interesados en participar como oyentes deberán inscribirse en la pestaña “Inscripciones y postulaciones” ubicada en la sección socios.

A su vez, tanto los disertantes como los oyentes, recibirán un reconocimiento especial y un diploma en la fiesta de fin de año, que acreditará la participación en el programa.

Dichas capacitaciones permitirán a los asociados brindar sus conocimientos y experiencia obtenida a lo largo de su carrera como empresarios, lo cual potenciará la generación de ideas de mejora para la asociación y para cada comercio adherido.

Objetivo:

- Propiciar la participación e involucramiento de los públicos internos en las actividades que realiza la asociación.
- Fortalecer el sentido de pertenencia de los socios.

Destinatarios: Asociados y miembros del consejo ejecutivo

Plazo: El programa comenzará a utilizarse en el mes de Marzo y se realizará 1 capacitación mensual.

Recursos:

- Sala de reuniones acondicionada
- Material teórico para el taller
- Flyer digital de la capacitación
- Carpetas y hojas A4
- Proyector y pantalla
- Catering para 30 personas (Café, té y masas finas o facturas miniatura)
- Camarógrafo
- Diplomas de participación

Monitoreo y control: Al finalizar el curso se aplicará una encuesta donde se consultará a los oyentes la utilidad del curso.

Encuesta de satisfacción:

Enseñando también creces				
Indique con una cruz el grado de acuerdo sobre las siguientes afirmaciones				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo
El contenido y material del curso fue comprensible				
Los temas tratados fueron interesantes				
El desempeño del capacitador fue excelente				
El curso me brindó herramientas para aplicar en mi negocio				
La capacitación cumplió con todas mis expectativas				
Realice consultas y comentarios				
Participaré de otra capacitación				
Observaciones:				

Encuesta de temas a los asociados:

<http://goo.gl/forms/I5QJ69kJMy>

Comunicación:

El programa se promocionará a los futuros capacitadores y oyentes, a través de placas que serán enviadas en campañas de e-mails a los asociados, y a su vez, estarán disponibles en los siguientes medios:

- Cartelera digital
- Fan page de Facebook.
- Página web , dentro de la sección socios
- Programa de TV “Turismo 360”

Además, los asociados que no puedan asistir a la capacitación, podrán ver la misma a través de un link publicado en la sección socios dentro de la página web.

¿Te interesa formarte como profesional?

Entonces, el Programa "Enseñando también creces" es para VOS!
Participá como instructor u oyente de nuestras capacitaciones internas.



Inscríbete aquí



Las Magnolias 456, Villa
General Belgrano
(03546) 461410

¡Visitá nuestra página web! →

¿Te interesa conseguir mejoras para la situación económica de tu empresa?

**¡Entonces nuestra capacitación en Autofinanciamiento es para VOS!
Aprendé las mejores técnicas y herramientas para que tu negocio prospere y sea más productivo.**



¡Ingresá y obtené más información!



Las Magnolias 456, Villa
General Belgrano
(03546) 461410

Share Via:



¡Visitá nuestra página web!



Táctica 6: Jornadas interactivas

Descripción: Jornadas compuestas por capacitaciones teóricas y prácticas en temas actuales del sector turístico, tal como: establecimientos sustentables, tecnologías 2.0, páginas web interactivas, fidelización de clientes en el siglo 21, diseño del menú, entre otras.

Las mismas tendrán una periodicidad trimestral y serán brindadas por especialistas y profesores universitarios. Su fin principal será la obtención de nuevos conocimientos no solo a través de charlas sino también del trabajo en equipo entre los asociados.

La primera jornada del año abarcará las siguientes temáticas: Tecnologías 2.0 y herramientas de marketing dentro del sector turístico

Cada una de las Jornadas, comenzarán a las 14:30 hs del día viernes y se extenderán hasta las 20 hs. En cronograma de la primera será la siguiente:

- 14:30 hs - Comienzo de la jornada y presentación de los especialistas
- 14:45 hs - Disertación de Damián A. Faccini, especialista en Redes sociales y turismo digital
- 16:00 hs - Trabajo en equipo. Temática: Creación de una fan page en Facebook para un establecimiento hotelero.
- 17:00 hs - Coffe break
- 17:15 - Disertación de Elena Boente de Perino, especialista en marketing y nuevos negocios.
- 18:30 hs - Trabajo en equipo. Temática: Creación de una campaña de promoción navideña para un establecimiento gastronómico.
- 19:30 hs - Comunicación por parte de los capacitadores de los mejores trabajos realizados y la razón por la cual fueron elegidos.
- 20:00 hs - Finalización de la jornada y entrega de diplomas de participación a los asociados.

Los equipos de trabajo estarán conformados por 5 asociados elegidos al azar por los especialistas, y los asociados podrán inscribirse a la jornada a través de la sección socios publicada en la página web de AHAB.

Las siguientes Jornadas abarcarán las siguientes temáticas:

2º: Diseño del menú y cambios en los hábitos alimenticios del cliente

3º: Páginas web interactivas y fidelización de clientes en el siglo 21

Extraordinaria: Turismo accesible y Gestión de compras

A su vez, dichas capacitaciones no solo beneficiarán a los negocios y emprendimientos de cada uno de los asociados, sino que también fomentarán la creatividad y brindarán conocimientos que podrán ser utilizados en futuras actividades de AHAB.

Objetivos:

- Fortalecer el sentido de pertenencia de los socios.
- Propiciar la participación e involucramiento de los públicos internos en las actividades que realiza la asociación.

Destinatarios: Asociados y miembros de la comisión directiva

Plazo: La primera jornada se llevará a cabo durante la primera semana de Marzo. Y a partir de allí se realizarán 3 jornadas trimestrales y una jornada extraordinaria, con temáticas diferentes pero con un objetivo en común: Fomentar la interacción y las relaciones entre asociados.

Recursos:

- Catering para 25 personas (Café, té y masas finas o facturas miniatura)
- Sala de reuniones acondicionada
- Hojas A4 y lapiceras
- Proyector
- 2 capacitadores

Monitoreo y control: Se consultará la eficacia de la jornada a partir de una pequeña encuesta que se enviará vía e-mail a una muestra de los participantes.

Encuesta:

Jornadas interactivas				
Indique con una cruz el grado de acuerdo sobre las siguientes afirmaciones				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo
El contenido y material del curso fue comprensible				
Los temas tratados fueron interesantes				
El desempeño del capacitador fue excelente				
El trabajo en equipo me brindó conocimientos muy útiles				
El curso me brindó herramientas para aplicar en mi negocio				
La jornada cumplió con todas mis expectativas				
Realice consultas y comentarios				
La duración de la jornada me pareció pertinente				
Participaré de otra Jornada				
Observaciones:				

Comunicación:

Las jornadas se promocionarán, a través de placas que serán enviadas en campañas de e-mails a los asociados, y a su vez, estarán disponibles en los siguientes medios:

- Cartelera digital
- Fan page de Facebook.
- Página web , dentro de la sección socios
- Programa de TV “Turismo 360”



Jornadas interactivas

¡Sumá conocimientos para tu negocio con nuestro programa de Jornadas teóricas y prácticas, brindadas por especialistas externos!

1º Jornada 2016
Tecnologías 2.0 y herramientas de Marketing dentro del sector turístico
Viernes 12 Marzo de 14:30 a 20:00 hs

Inscribite aquí



Las Magnolias 456, Villa General Belgrano
(03546) 461410

¡Visitá nuestra página web! →

kk

Táctica 7: Language Kurs

Descripción: Cursos de 9 meses en idiomas inglés y alemán, diseñados para el sector turístico. Los mismos serán dictados por profesores calificados de la zona y contarán con 3 niveles: Principiante, intermedio, Avanzado.

En el caso de que el asociado/empleo cuente con formación en el idioma y desee comenzar a partir de un curso más avanzado, se le tomará un pequeño examen para determinar el nivel al que debe ingresar.

Los temas tratados en los cursos no solo abarcarán la atención a turistas extranjeros, sino que se brindarán conocimientos que los asociados y empleados pueden aplicar en los viajes que puedan realizar a futuro.

A su vez, los asociados que deseen presentarse a exámenes internacionales podrán solicitar en la secretaría un curso individual de 3 meses de duración, con el fin de preparar los temas principales del mismo.

Al finalizar en nivel avanzado se entregará al participante un certificado que avalará sus conocimientos en el idioma.

Cada curso tendrá un cupo de 25 personas y la inscripción se realizará en la pestaña “Inscripciones” ubicada en la sección socios.

Además, los asociados que no cuenten con horarios disponibles para la asistencia a las capacitaciones presenciales, podrán utilizar el curso online publicado en la página web, diseñado para desarrollar la comprensión auditiva y habilidades de lectura de los conceptos básicos del turismo en idioma inglés y alemán.

Objetivo:

- Propiciar la participación e involucramiento de los públicos internos en las actividades que realiza la asociación.

Destinatarios: Asociados y empleados

Plazo: Los cursos comenzarán a dictarse a partir de Marzo y finalizarán en Noviembre, con el fin de no complicar a los asociados durante la temporada alta.

Horarios:

Inglés:

- Principiante: Lunes y miércoles de 18:00 a 19:30 hs.
- Intermedio: Martes y jueves de 18:00 a 19:30 hs.
- Avanzado: Lunes y miércoles de 19:30 a 21:00 hs.

Alemán:

- Principiante: Lunes y miércoles de 16:30 a 18:00 hs.
- Intermedio: Martes y jueves de 16:30 a 18:00 hs.
- Avanzado: Martes y jueves de 19:30 a 21:00 hs.

Recursos:

- Sala de reuniones acondicionada
- Hojas A4 y lapiceras
- Proyector
- 2 capacitadores

Los libros y material de estudio serán brindados por la AHAB, pero estarán a cargo de cada uno de los estudiantes.

Monitoreo y control: Se determinará la pertinencia de los cursos según la tasa de inscripciones, y a través de una pequeña encuesta aplicada en la última clase del año.

Encuesta:

Language Kurs				
Indique con una cruz el grado de acuerdo sobre las siguientes afirmaciones				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo
El contenido y material del curso fue comprensible				
Los temas tratados fueron interesantes y útiles				
Aprendí palabras y temas nuevos				
El profesor contestó todas mis dudas en tiempo y forma				
El curso me brindó herramientas para aplicar en mi negocio				
La capacitación cumplió con todas mis expectativas				
Realizaré el siguiente nivel del curso				
Observaciones:				

Comunicación:

Los cursos de idiomas se comunicarán, a través de placas que serán enviadas en campañas de e-mails a los asociados, y a su vez, estarán disponibles en los siguientes medios:

- Cartelera digital
- Fan page de Facebook.
- Página web , dentro de la sección socios

¡Aprendé nuevos idiomas!

¡Obtené conocimientos del sector turístico en los principales idiomas del mundo!

Hablá, escribí, comprendé a los turistas extranjeros que visitan nuestro Valle, y además sumá habilidades para desempeñarte fuera de nuestro país.



Tenemos cursos de Inglés y Alemán para principiantes, intermedios y avanzados.

¡No esperes más! Acercate a nuestra asociación y realizá tu inscripción.

CONSULTÁ NUESTROS HORARIOS



Las Magnolias 456, Villa
General Belgrano
(03546) 461410

¡Visitá nuestra página web! →

EVALUACIÓN GLOBAL DEL PLAN			
Resultados esperados	Resultados logrados	Resultados inesperados	Técnica
Fortalecer el sentido de pertenencia de los socios	-	-	Encuesta Contador de visitas
Propiciar la participación e involucramiento de los públicos internos en las actividades que realiza la asociación	-	-	Encuesta Contador de visitas/inscripciones
Generar espacios de retroalimentación que permitan definir nuevas actividades y proyectos de la asociación.	-	-	Encuesta Contador de visitas Tasa de uso
Internalizar la identidad de la asociación en los públicos internos.	-	-	Encuesta Contador de visitas
Sistematizar la aplicación de la identidad corporativa en las comunicaciones de la asociación	-	-	Encuesta

Conclusión:

La imagen que el público puertas adentro tenga de una organización sin fines de lucro, corresponde a los programas internos que se realicen y las acciones que promuevan un valor agregado que únicamente se encuentra en dicho establecimiento. Todas las entidades cuentan con un recurso indispensable y necesario para la consecución de metas y objetivos: Los empleados y asociados. Son ellos la máquina que genera los procesos y las actividades, por lo cual apostar a que dichas personas se sientan parte de una institución que otorga oportunidades, beneficios y un clima óptimo entre sus integrantes, garantiza la excelencia de la misma.

A lo largo del Plan se formularon una serie de tácticas para la asociación AHAB, con el fin de lograr una mejora en la gestión de la comunicación, contribuyendo a fortalecer la identificación del público interno con la entidad, a través, de actividades que implican participación, retroalimentación e integración.

Asimismo, desarrollar el sentido de pertenencia, generará que los asociados se encuentren motivados a permanecer en la institución y a desarrollar actividades que potenciarán el valor de la entidad y su imagen a nivel externo, lo cual invitará a otros empresarios a sumarse como miembros.

De esta manera, la aplicación de acciones de RP dentro de AHAB, permitirá crear vínculos sociales con diferentes actores del sector, lo cual desembocará en el alcance de las metas propuestas, la integración de la entidad en el contexto político y económico del Valle de Calamuchita, y la participación de la comunidad en acciones y programas que fomenten el turismo.

A su vez, se puede aseverar que conseguir una identificación del público con la asociación y una comunicación interna fluida no es una tarea fácil, ya que conlleva diversas dificultades al momento de obtener información y relaciones entre los diferentes asociados y los directivos, pero se cree que lo más apropiado es invertir correctamente en medios de comunicación, con el fin de generar un cambio en la mentalidad de actuales y futuros asociados, para que de ahora en adelante vean a la institución como el medio necesario e indispensable para el logro de objetivos individuales y grupales.

Esta inversión, debe estar acompañada por el trabajo de un profesional de Relaciones Públicas que en base a la investigación del entorno de trabajo y de las personas presentes en el mismo, planificará, conducirá y guiará las actividades de comunicación, convirtiendo a la asociación en la entidad comprometida con sus miembros, en constante acompañamiento y asesoramiento, que desea ser.

Anexo

1. Instrumentos:

Guía de pautas:

Sobre la institución y el asociado:

- Misión, visión, valores de la institución
- Filosofía
- Actividad laboral desempeñada por el asociado y su relación con el sector turístico
- Involucramiento en las tareas realizadas por la asociación
- Incidencia en acciones de comunicación interna

Comunicación interna

- Herramientas de comunicación existentes
- Herramientas de comunicación más utilizadas
- Comunicación con otras entidades pertenecientes a FEHGRA
- Medios más utilizados y frecuencia
- Canales más utilizados y frecuencia
- Ruidos y rumores en la comunicación
- Contenidos enviados por la entidad
- Responsables de la comunicación
- Plan de comunicación interna: Existencia, objetivos, acciones realizadas.
- Vectores de comunicación
- Calificación de la comunicación que realiza la institución
- Necesidades comunicacionales

Guía de análisis:

Medio interno analizado					
Breve descripción del medio					
Tema					
Objetivo					
Emisor					
Público meta					
Tipo de público meta	Interno	Mixto	Externo		
Cumplimiento de formato institucional	SI		NO		
Presencia del nombre de la asociación	SI		NO		
Estilo de redacción	FORMAL		INFORMAL		
Vocabulario	COLOQUIAL		TÉCNICO		
Utilización de símbolos y logotipo institucional	SI		NO		
Canal	FORMAL		INFORMAL		
Tipo de mensaje	Informativo	Directivo	Motivacional	De apoyo	De desempeño
Vector de comunicación	Ascendente	Descendente	Horizontal	Mixto	
Valoración del mensaje	Positivo		Negativo		Neutro
Complementariedad con otros medios	SI		NO		
Posibilidad de Retroalimentación	SI		NO		
Observaciones					

Encuesta

A continuación se presentará una encuesta sobre algunos aspectos de la asociación y su relación con la misma. Todos los datos serán anónimos con el fin de permitir la discrecionalidad y la libre opinión. Agradecemos su sinceridad y disposición para responder.

Sexo

- Femenino
- Masculino

Edad

- Entre 18 y 30
- Entre 31 y 50
- Más de 50

¿Qué posición ocupa usted en el establecimiento turístico al que pertenece?

- Dueño
- Administrador
- Empleado calificado
- Otro:

1- ¿Podría precisar algunos de los valores que mejor definen a su asociación?

Los valores son los pilares de cualquier asociación u organización, son los encargados de guiar su accionar diario y son elegidos por los miembros que componen dicha entidad. Algunos ejemplos son: Honestidad, transparencia, excelencia, simplicidad, creatividad, entre otros.

- SI
- NO

¿Cuáles?

2- ¿Se siente identificado con estos valores?

- SI
 NO

¿Por qué?

3 - ¿Conoce los objetivos de la Asociación?

- SI
 NO

¿Por qué?

4- ¿De quién recibe información con mayor frecuencia?

Puede seleccionar más de una respuesta

- La presidente
 Los integrantes del consejo ejecutivo
 Los empleados
 Los asociados
 Otro:

5- ¿Qué tipo de información le llega a usted?

Puede seleccionar más de una respuesta

- Información sobre el desarrollo de la asociación
- Información del sector turístico
- Actividades sociales
- Rumores
- Otro:

6- ¿Qué nivel de conformidad presenta respecto a la información recibida?

- Muy conforme
- Conforme
- Poco conforme
- Inconforme

7- Nombre algunos temas sobre los que le gustaría recibir información

.....

.....

.....

8- ¿Con qué frecuencia se comunica con usted el comité ejecutivo?

- Nunca
- Una vez cada seis meses
- Una vez por mes
- Una vez por semana
- Diariamente
- Otro:

9- ¿A través de qué medios se comunica con los mismos?

Puede seleccionar más de una respuesta

- E-mail o correo
- Reuniones formales
- Informes
- Contacto personal
- Otro:

10- ¿Siente que se le brinda en dichas comunicaciones toda la información que usted desea?

- SI
- NO

¿Por qué?

11- ¿Con qué frecuencia se comunica usted con los asociados?

- Nunca
- Una vez al año
- Una vez por mes
- Una vez por semana
- Diariamente
- Otro:

12- ¿A través de qué medio se comunica con ellos?

Puede seleccionar más de una respuesta

- Reuniones de trabajo
- Encuentros informales
- Eventos sociales
- E-mail o correo
- Otro:

13- Marque con una cruz la opción que represente su nivel de satisfacción:

	Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Insatisfecho
La relación con la comisión directiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La relación con los empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La relación con los asociados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14- ¿Está usted al tanto de las actividades realizadas en la Asociación?

- SI
- NO

¿Por qué?

15- Si su respuesta fue si, ¿Participa de dichas actividades?

- SI
- NO

¿Por qué?

16. Nombre algunas actividades que le gustaría realizar en la asociación

.....

.....

.....

17- ¿Valora pertenecer a la asociación?

- SI
- NO

¿Por qué?

18- ¿Desea pertenecer a la misma por un periodo prolongado?

- SI
- NO

¿Por qué?

¡Muchas gracias por su respuesta!

2. Desarrollo de los instrumentos

Entrevistas:

- **Entrevistado:** Ana Rotthe
- **Cargo:** Presidente del consejo ejecutivo de AHAB.

Encuestador: ¿Puede identificar la misión, la razón de ser de la asociación? Si así fuera, ¿Cuál sería?

Ana: Bueno, la Asociación hotelera gastronómica de Calamuchita tiene como misión principal defender y cuidar los intereses de los socios. Como complemento creo que, a su vez, la asociación debe complementar y apoyar a la promoción turística del Valle.

E: Y si tuviera que definir una visión, ¿Cuál sería su ideal a futuro de la asociación?

A: Creo que sería lograr la asociatividad que no tenemos en este momento, lograr concientizar sobre esto que es un vocablo, una palabra que implica mucha participación de parte de los miembros en todos los sentidos; no solo desde el consejo sino también desde los socios y del destino turístico con la asociación.

E: ¿Cree que la asociación cuenta con valores definidos? Si es así, ¿Con que valores la podría identificarla?

A: En este momento nos caracterizamos por ser una asociación muy concreta, muy amena, que toma decisiones consensuadas, que parten muchas veces de algún disenso pero discutimos hasta ponernos de acuerdo, y que va a dejar una administración sana.

E: Si le preguntaran cual es la filosofía de AHAB, ¿Qué contestaría?

A: Si pienso en filosofía se me viene a la mente los 38 años de trayectoria de la asociación.

E: ¿Cuáles es la actividad laboral que desempeña? ¿Cómo la misma se relaciona con el sector turístico?

A: Bueno, en cuanto a lo personal, desde mi posición de un empresario más en la Villa con respecto a mis pares, me reconozco como una persona que tiene un establecimiento que probablemente sea considerado bueno desde el punto de vista de los demás. Creo que se me respeta por tener un negocio que en el mercado es considerado aceptable.

E: ¿Cómo está involucrada en las tareas realizadas por la asociación? ¿Qué tipo de relación tiene con el consejo ejecutivo y los asociados?

A: En cuanto a mi función de presidente, tengo una muy buena relación con mis asociados, creo que hemos revalidado en este año la participación y la cooperación, aunque todavía no es óptima, pero a su vez, tengo una mejor relación con el consejo y con los asociados que en comisiones anteriores.

E: ¿Tiene incidencia en las acciones de comunicación interna que realiza la asociación?

A: Bueno, las tareas en la asociación están divididas en cuanto a lo que es comunicación. Actualmente contamos con un programa televisivo, que es armado en un 90% desde mi parte, ya que escribo los guiones y elijo los temas que van a ser tratados. En cuanto a los e-mails y la página web, también participo muy activamente ya que mucho de lo que sale, se escribe, es de mi impronta. Creo que es importante que los responsables de la asociación tengan como un tema primordial la comunicación, ya que debe haber un mensaje a lo largo del tiempo que perdure, y en lo particular creo que si se tiene una idea general de todo lo que se emite, se puede lograr ese mensaje uniforme.

E: ¿Con que herramientas y medios de comunicación cuenta la asociación?

A: En este momento tenemos la continuidad del programa de TV, con 40 programas en el aire que tiene una periodicidad quincenal. A su vez, creo que actualmente no hemos podido establecer un canal de ida y vuelta mediante el cual podamos recibir retroalimentación de los asociados más que todo desde las otras localidades del valle, ya que en general contamos con una alta presencia de establecimientos de Villa General Belgrano pero una baja presencia en cuanto al resto de Calamuchita, lo cual nos dificulta conocer sus opiniones y su propuestas.

Siguiendo con las herramientas, creo que hemos hecho un gran esfuerzo en lo que refiere a nuestra página web, algo más interactiva que se seguirá alimentando a largo plazo. Dentro de la misma línea también encontramos a nuestro Facebook, el cual no solo proyecta información de la asociación sino también de nuestro pueblo, el cual debe seguir creciendo de alguna manera, y después tenemos una gran cantidad de información que es enviada por nuestro e-mail, pero es una información que es dada desde un solo canal, ya que somos emisores de datos de la cual nunca podemos medir cuanto realmente llega, si es leído, si es leído por la persona que corresponde, porque es muy poco el feedback que tenemos de toda esta información, y creo que ante la duda de que no reciban información, enviamos demasiada y sobresaturamos a nuestros asociados.

E: ¿Cuáles son los más utilizados y cuales los más valorados por los asociados?

A: Yo creo que es lo que les llega a su escritorio, y es por eso que hemos intensificado la cantidad de información, aunque nosotros tratamos que se vea y se utilice el programa de TV, ya que es más variado y esta compaginado de manera diferente, creo que implica un ámbito más amplio. Sin embargo, yo creo y sostengo que la gente se entera de ciertas cosas por lo que le llega a su escritorio, ya que no estoy tan convencida que sea tan masivo el uso del Facebook y la página de internet.

E: ¿Se comunica la AHAB con otras entidades pertenecientes a la FEHGRA?

A: Si, la FEHGRA tiene en Córdoba 5 filiales, primero está la ciudad de Córdoba, luego Carlos Paz, Rio Cuarto, La Falda y nuestra asociación. Estas 5 filiales conforman la región centro y cierta información que nosotros enviamos a los asociados la recibimos de esta región y a su vez, damos respuesta a los temas que nos involucran, por lo cual estamos interrelacionados sobre todo con la región Córdoba y con el consejo ejecutivo de la FEHGRA en la medida que solo nos preguntan cosas, pero no contamos con canales de ida y vuelta.

E: ¿Cuáles son los canales más utilizados por AHAB y con qué frecuencia son utilizados?

A: Bueno, yo creo que hay mucha más informalidad que lo que uno cree, el canal boca a boca sigue siendo el más utilizado, lamentablemente muchas veces se distorsiona la información, y muchas veces el rumor pesa más que otra información brindada por canales formales. Muchas veces la información viaja por otros canales, ya sea por ejemplo desde el canal de TV, donde nacen temas nuevos que son o han sido premeditados, pero creo que esa comunicación espontanea es muy buena, desde mi punto de vista ese tipo de información viaja por un canal informal de manera positiva.

E: ¿Cuáles son los contenidos principales enviados por la asociación a sus miembros?

A: Yo creo que los contenidos que más interesan a nuestros asociados y al público en general son los referentes a los temas que implican pago, cobro o que afectan a la economía de su negocio, esto lo pienso por que se reciben preguntas de socios y no socios respecto a estos temas por lo cual está de cierta forma esto probado. Luego, creo que los temas que más interesan son los que tienen que ver con la capacitación de personal y en otra medida los temas que tienen que ver con la parte contable y administrativa.

En cuanto al tema de las novedades, lo cual relaciono con la tecnología, los avances y cosas que realizan otras localidades y estaría muy bueno replicar, a veces no son tan fáciles de instalar.

E: ¿Cuáles cree que son los responsables de comunicación?

A: Creo que los responsables de la comunicación coinciden con los puestos del consejo ejecutivo, ya que somos la cara visible ante los asociados. En lo personal creo que el presidente y el vicepresidente tienen como función la gestión de la comunicación de novedades y la comunicación y acercamiento con los asociados.

E: ¿Existe en AHAB un plan definido de comunicación interna?

A: Hay un consejero que varias veces ha recomendado a realizar un cronograma de objetivos y de proyectos, pero no lo hemos logrado hacer. Creo que esto simplificaría mucho comunicar cuales son nuestros objetivos a mediano y largo plazo pero lamentablemente no nos ponemos de acuerdo en encontrar el momento para definir los mismos, ya que generalmente se hace más lo urgente que lo importante.

*E: ¿Cómo son los vectores de comunicación más utilizados en la Asociación?
¿Generalmente la comunicación desde donde se inicia? ¿Desde los directivos o desde los asociados?*

A: Creo que es exclusivamente vertical, la información parte de la asociación a los socios por medio de los diferentes canales y en muy pocos casos, en un menos de un 10%, algún socio contesta o colabora con un comentario o recibimos algún que otro mensaje con respecto a lo que hemos realizado. Realmente no sé si nuestro mensaje es muy cerrado y no invita a la opinión o directamente nuestros receptores no se sienten atraídos a comunicar nada al respecto. Creo que se emite de tal forma que no llama a dar ninguna opinión, creo que es sana y real pero a la vez no es suficientemente atractiva para que la gente desee participar.

E: Si tuviera que calificar la comunicación que realizan, ¿Qué numero le daría sabiendo que 10 es el mejor puntaje y 1 el peor? ¿Por qué?

A: Yo le daría un 8, desde el punto de vista que nosotros pensamos que necesitan toda la información que enviamos. Actualmente no estamos conscientes si estamos bien desde el lugar donde partimos, porque estamos emitiendo todo lo que recibimos pero no sé si realmente todo es importante.

E: ¿Crees que hay necesidades comunicacionales en AHAB?

A: Una de las necesidades que yo noto es la poca participación, o la no respuesta, ya que carecemos de retorno. Puntualmente cuando necesitamos una respuesta específica de sus negocios, yo veo que son muy reticentes a compartir los datos, por lo cual yo pediría más involucramiento.

➤ **Entrevistado:** Eduardo Santana

➤ **Cargo:** Vicepresidente del consejo ejecutivo de AHAB.

Encuestador: ¿Puede identificar la misión, la razón de ser de la asociación? Si así fuera, ¿Cuál sería?

Eduardo Santana: Lo principal es asesorar a los socios, estar siempre un pasito más adelante. Es por eso que realizamos los cursos, ya que ninguno de los que trabajamos en la Villa ha sido antes hotelero o gastronómico y por eso consideramos importante tener una base.

E: Y si tuviera que definir una visión, ¿Cuál sería su ideal a futuro de la asociación?

E.S.: Que la asociación perdure en el tiempo como en estos últimos años, que sean comisiones más amplias de lo que son actualmente; tiene que ser AHAB la

asociación que nuclea a todo el Valle de Calamuchita y no solamente a Villa General Belgrano.

E: ¿Cree que la asociación cuenta con valores definidos? Si es así, ¿Con que valores la podría identificarla?

E.S.: Es una asociación muy transparente, ya que informamos a los socios que es lo que realizamos dentro de AHAB.

E: Si le preguntaran cual es la filosofía de AHAB, ¿Qué contestaría?

E.S.: Yo creo que sería, “Estar al servicio del socio”.

E: ¿Cuáles es la actividad laboral que desempeña? ¿Cómo la misma se relaciona con el sector turístico?

E.S.: Bueno, soy hotelero hace 14 años y creo firmemente que la asociación me ha ayudado a desempeñarme en este rol, ya que he realizado varios cursos que han sido dictados por la misma, los cuales me han brindado muchas herramientas.

E: ¿Cómo está involucrado en las tareas realizadas por la asociación? ¿Qué tipo de relación tiene con el consejo ejecutivo y los asociados?

E.S.: Actualmente cubro el cargo de vicepresidente, colaboro y trabajo activamente a la par de mis compañeros. Yo creo que todos trabajamos en conjunto y que el cargo no es lo que más pesa, ya que hay gente que no cubre un cargo específico pero realiza muchas actividades. Sin embargo, actualmente nuestra presidente está realizando muchas actividades favorables para nuestra asociación y creo que es donde se nota que el cargo tuvo peso.

E: ¿Tiene incidencia en las acciones de comunicación interna que realiza la asociación?

E.S.: Si, en la asociación todos participamos en este tipo de acciones, en mayor o menor medida.

E: En cuanto a la comunicación interna, ¿Qué herramientas y medios de comunicación cree que existen en la organización? ¿Cuáles son las más utilizadas y cuales las más valoradas por los asociados?

E.S.: Bueno, hoy la asociación tiene internet, TV a través del programa 360, eventos y luego un tipo de comunicación de persona, de boca en boca. A su vez, creo que la más valorada es el programa 360.

E: ¿Se comunica la AHAB con otras entidades pertenecientes a la FEHGRA?

E.S.: Si, esta institución tiene muchísima comunicación y muy fluida con las demás sucursales de FEHGRA.

E: ¿Cuáles son los canales más utilizados por AHAB y con qué frecuencia son utilizados?

E.S.: Bueno, creo que nuestros asociados reciben mucha información de la asociación por medio de rumores y una vez que se enteran del mismo recién ahí van a sus casillas y leen los e-mails que mandamos.

E: ¿Cuáles son los contenidos principales enviados por la asociación a sus miembros?

E.S.: Creo que enviamos contenidos que se refieren al sector y a la asociación en sí.

E: ¿Cuáles cree que son los responsables de comunicación?

E.S.: Bueno, podría nombrar a Gabriela, nuestra prosecretaria; Ana, nuestra presidente y Horacio, nuestro secretario.

E: ¿Existe en AHAB un plan definido de comunicación interna?

E.S.: Si, este año se hizo un plan de trabajo que se trata de llevar adelante. Dicho plan no está escrito, pero se tiene en cuenta cuando se están por realizar otras

acciones. En la asociación en particular se trata de cumplir los objetivos en el menor tiempo posible.

*E: ¿Cómo son los vectores de comunicación más utilizados en la Asociación?
¿Generalmente la comunicación desde donde se inicia? ¿Desde los directivos o desde los asociados?*

E.S.: En general se realiza una comunicación de la comisión a los asociados, en general tenemos muy poco retorno. Salen varios e-mails por día a nuestros asociados, pero ellos nos mencionan que al momento de recibirlos directamente los borran y por tal razón es que tienen un conocimiento escueto de las novedades.

De todas maneras, tenemos algunos socios que nos proponen acciones y actividades, por ejemplo, nos han solicitado que apoyemos la campaña de alojamiento legales, en este caso me refiero a legal cuando es un establecimiento autorizado a funcionar por nuestro municipio, ya que el mismo cuenta con las instalaciones y medidas de precaución necesarias para un establecimiento hotelero o gastronómico.

E: Si tuvieras que calificar la comunicación que realizan, ¿Qué numero le darías sabiendo que 10 es el mejor puntaje y 1 el peor? ¿Por qué?

E.S.: Yo creo que siempre falta y que siempre hay oportunidades para mejorar, y específicamente la calificaría con un 6.

E: ¿Crees que hay necesidades comunicacionales en AHAB?

E.S.: Para mí las herramientas las tenemos, quizás lo que nos pasa es que al ser una asociación sin fines de lucro se depende mucho de la voluntad y las ganas de participación del asociado, no creo que sea por falta de ganas, sino porque se priorizan otras cosas.

- **Entrevistado:** Esteban Acervo
- **Cargo:** Vocal del consejo ejecutivo de AHAB.

Encuestador: ¿Puede identificar la misión, la razón de ser de la asociación? Si así fuera, ¿Cuál sería?

Esteban: Creo que esta es un tipo de institución, nace como una institución gremial, en este caso en específico perteneciente al sector hotelero gastronómico, pero hoy por hoy tal como es la estructura general, hay un montón de cosas que inciden en el sector cuando se realizan a nivel nacional, a diferencia de lo que se logra a nivel local o regional. En función de eso creo que la ocupación más importante de esta asociación no está en lo estrictamente gremial, sino que la cuestión principal está centrada en la posibilidad de lograr que el sector que representamos tenga una injerencia cierta en la política turística de nuestro lugar de residencia.

E: Y si tuviera que definir una visión, ¿Cuál sería su ideal a futuro de la asociación?

E: Realmente la posibilidad de incidir en las políticas turísticas que es la actividad económica más importante de nuestro valle y creo que el sector privado tendría que tener un espacio mayor de influencia y decisión.

E: ¿Cree que la asociación cuenta con valores definidos? Si es así, ¿Con que valores la podría identificarla?

E: Si decididamente cuenta con valores, yo creo que la asociación tiene distintos tipos de valores, pero uno que es muy representativo de la misma es la transparencia, el cual se muestra a diario en el accionar de la asociación. A su vez, creo que contamos con valores que están presentes por la cercanía que tenemos con la actividad real, ya que todos nuestros miembros pertenecen al mismo rubro.

E: Si le preguntaran cual es la filosofía de AHAB, ¿Qué contestaría?

E: Creo que principalmente estamos para representar a la actividad turística en el valle de Calamuchita.

E: ¿Cuáles es la actividad laboral que desempeña? ¿Cómo la misma se relaciona con el sector turístico?

E: Bueno, actualmente soy dueño de un complejo de cabañas muy reconocido en Villa General Belgrano, en el pasado tuve una gran relación con el sector ya que fui presidente de la asociación y participe de muchas actividades, igualmente en la actualidad participo de algunas reuniones de la región centro, pero obviamente tengo una participación más reducida ya que me encuentro desempeñando el papel de vocal.

E: ¿Cómo está involucrado en las tareas realizadas por la asociación? ¿Qué tipo de relación tiene con el consejo ejecutivo y los asociados?

E: A mí el tema que me sigue interesando es fundamentalmente es la vinculación entre lo público y lo privado y ligado a esto está la informalidad de los establecimientos. Tengo una buena relación con algunos de los asociados y participo del consejo activamente.

E: ¿Tiene incidencia en las acciones de comunicación interna que realiza la asociación?

E: En cuanto a la comunicación, participe en un momento pero actualmente únicamente me encargo de la planificación del programa de TV.

E: ¿Con que herramientas y medios de comunicación cuenta la asociación? ¿Cuáles son los más utilizados y cuales los más valorados por los asociados?

E: Bueno, estoy convencido que es un éxito nuestro programa de televisión y además creo en la continuidad del mismo. Tal vez me gustaría que tuviera mayor repercusión, más que todo de la gente perteneciente al sector con el cual

trabajamos, ya que el mismo no es un programa de difusión masiva. A su vez, creo que si logramos tener constancia en lo que respecta al resto de las herramientas que contamos tal como los e-mails y eventos, sería muy bueno; en el pasado hemos tenido otros medios pero al perder la constancia creo que se pierde todo el trabajo y el esfuerzo realizado. En cuanto a la utilización, hoy por hoy es el programa de TV en primer lugar y a su vez, creo que los e-mails no tienen impacto alguno, ya que existe poco interés en los miembros. Con respecto a nosotros los miembros del consejo creo que la erramos en el momento que enviamos muchos e-mails, realmente nos gustaría sintetizar y comunicar a la vez la misma cantidad de contenidos.

E: ¿Se comunica la AHAB con otras entidades pertenecientes a la FEHGRA?

E: Si, por supuesto, sobre todo con las otras 4 asociaciones con las que conformamos la región centro y después ocasionalmente con alguna otra.

E: ¿Cuáles son los canales más utilizados por AHAB y con qué frecuencia son utilizados?

E: Yo creo que es un mix, ya que hay personas que no ven la televisión, que no leen los e-mails y hay gente que se entera por medio de comentarios de otras personas

E: ¿Cuáles son los contenidos principales enviados por la asociación a sus miembros?

E: Creo que de todo un poco, no solo generamos comunicaciones a los asociados y comunicaciones para tener más socios sino que producimos contenidos para toda la comunidad turística, tales como los contenidos dictados en nuestras capacitaciones gratuitas que realizamos.

E: ¿Cuáles crees que son los responsables de comunicación?

E: Creo que hay una visibilidad mayor de la AHAB, y creo que esto está ligado a la forma en la cual comunicamos, por lo cual atribuiría esta tarea a las autoridades de la asociación tal como la presidente, el secretario y la tesorera, que se ha encargado de realizar alguna pequeña actualización en las redes sociales. Creo que una tarea que tenemos pendiente es encontrar cuales son los temas y actividades que interesan.

E: ¿Existe en AHAB un plan definido de comunicación interna?

E: No tenemos un plan estructurado. Actualmente tenemos una determinada rutina que está marcada internamente por algunas directivas de FEHGRA y externamente por nuevas normativas y problemas adicionales a la asociación. En cuanto a objetivos, tenemos algunos ya definidos como es el tema de los establecimientos ilegales y la presencia institucional en distintos lugares, ya que somos una institución que nuclea a todo el valle de Calamuchita.

*E: ¿Cómo son los vectores de comunicación más utilizados en la Asociación?
¿Generalmente la comunicación desde donde se inicia? ¿Desde los directivos o desde los asociados?*

E: Existe mucha más comunicación desde la asociación hacia el asociado, de hecho nosotros tenemos un sistema de comunicación abierto a todos los socios en el cual los socios pueden participar de algunas reuniones del consejo pero han sido contadas las veces que hubo presencia de personas que han ido a plantear cuestiones. Tal vez con el tiempo, nuestro nuevo estatuto logre ser un canal de movilización que logre una mayor participación.

E: Si tuviera que calificar la comunicación que realizan, ¿Qué numero le daría sabiendo que 10 es el mejor puntaje y 1 el peor? ¿Por qué?

E: Yo diría que está en 6.

E: ¿Crees que hay necesidades comunicacionales en AHAB?

Yo hace muchos años que estoy en la asociación y a través de todos estos años pude identificar un problema de comunicación, no solo con los asociados sino también con la sociedad en general, y creo que no estamos encontrando la forma de solucionarlo satisfactoriamente, obviamente nos falta muchísimo y nos encantaría contar con ayuda ya que nosotros no estamos tan guiados en este camino. A su vez, creo que lo más importante es la constancia en las cosas que se emprenden, creo que si uno insiste las cosas llegan y se logran.

➤ **Entrevistado:** Gabriela Cachayú

➤ **Cargo:** Protesorera del consejo ejecutivo de AHAB.

Encuestador: ¿Puede identificar la misión, la razón de ser de la asociación? Si así fuera, ¿Cuál sería?

Gabriela: Como misión la asociación tiene que asesorar y guiar a todo el sector hotelero gastronómico.

E: Y si tuviera que definir una visión, ¿Cuál sería su ideal a futuro de la asociación?

G: A mi particularmente me gustaría que fuera un referente de todo el sector turístico. Realmente me encantaría que en un futuro no se abra un establecimiento sin el asesoramiento de la AHAB, que sea fundamental tener la aprobación de la misma.

E: ¿Cree que la asociación cuenta con valores definidos? Si es así, ¿Con que valores la podría identificarla?

G: Creo que uno de los valores que tiene es el esfuerzo, el cual creo que es muy importante porque sin él, sin poner objetivos no se logra ir hacia adelante. A su

vez, otros que encuentro es la continuidad de las costumbres que tenemos en Villa General Belgrano, que de a poco se va rescatando la cultura, logrando que todos los establecimientos cumplan con las pautas de lo que caracteriza a este pueblo.

E: Si le preguntaran cual es la filosofía de AHAB, ¿Qué contestaría?

G: Yo creo que sería estar para el asociado y estar actualizado en base a los cambios en el sector turístico. Su fin principal tiene que ser prestar asesoramiento y guía. Creo que es un camino que tiene como finalidad ofrecer establecimientos de mayor calidad, siempre actualizados de acuerdo al avance del mercado.

E: ¿Cuáles es la actividad laboral que desempeña? ¿Cómo la misma se relaciona con el sector turístico?

G: Actualmente soy la Dueña un establecimiento hotelero y me encuentro muy relacionada con el sector, ya que soy parte del mismo. Este complejo se caracteriza por brindar servicios de categoría y calidez de atención a todos nuestros huéspedes.

E: ¿Cómo está involucrado en las tareas realizadas por la asociación? ¿Qué tipo de relación tiene con el consejo ejecutivo y los asociados?

G: Actualmente soy profesora de la asociación, pero ejerzo otro cargo, ya que me ocupo de toda el área de capacitaciones. Soy la encargada de diagramar las capacitaciones con la participación de todo el consejo ejecutivo, ya que debemos decidir que cursos se van a realizar durante todo el año. A su vez, me encargo de la difusión de la misma para conseguir los inscriptos necesarios, luego se organizan horarios, breaks y se asegura que el capacitador tenga todos los elementos necesarios. Por último, se hace una pequeña post publicidad en donde se recaban comentarios de dicho evento para incentivar para el próximo curso.

E: ¿Tiene incidencia en las acciones de comunicación interna que realiza la asociación?

G: Si, participo de toda la difusión y la post publicidad de las capacitaciones que dictamos. Actualmente tenemos una interesante llegada a los establecimientos de Villa General Belgrano, pero muy poca participación de los miembros de otras localidades del Valle, tema que nos gustaría modificar para poder tener mayor presencia en otros lugares.

*E: ¿Con que herramientas y medios de comunicación cuenta la asociación?
¿Cuáles son los más utilizados y cuales los más valorados por los asociados?*

G: Yo creo que la principal herramienta que tiene es el contacto por e-mail con todos los socios de diferentes novedades o actualidad en las diferentes áreas tal como fiscalización, legales, turismo, eventos; pero también tiene un programa, turismo 360, que cuenta un poco indirectamente la filosofía de la asociación, los objetivos, las preocupaciones del día a día y como se trata de llegar a los sectores que más vulnerables están.

E: ¿Se comunica la AHAB con otras entidades pertenecientes a la FEHGRA?

G: Si, principalmente con las asociaciones que pertenecen a la región centro.

E: ¿Cuáles son los canales más utilizados por AHAB y con qué frecuencia son utilizados?

G: Tratamos de utilizar los canales formales, pero como es sabido, muchas cosas circulan por canales que implican rumores y eso a veces transforma los mensajes que deseamos dar.

E: ¿Cuáles son los contenidos principales enviados por la asociación a sus miembros?

G: Enviamos en su gran mayoría información sobre novedades, tanto de la asociación como del sector.

E: ¿Cuáles crees que son los responsables de comunicación?

G: Yo me considero referente a lo que respecta a las capacitaciones, luego considero que también es referente nuestra presidente, el vicepresidente y nuestro secretario.

E: ¿Existe en AHAB un plan definido de comunicación interna?

G: Si totalmente, por ejemplo, en lo que respecta a las capacitaciones, las mismas las diagrama FEHGRA, ya que nos envía al capacitador, y nos asignan las fechas, por lo cual no podemos elegir las que deseemos. Elegimos de una grilla una capacitación en específico, diagramamos las fechas de difusión de la información y elegimos el sector al cual lo vamos a dirigir, ya que contamos con cursos operativos que van dirigidos a mozos y mucamas.

E: ¿Cómo son los vectores de comunicación más utilizados en la Asociación? ¿Generalmente la comunicación desde donde se inicia? ¿Desde los directivos o desde los asociados?

G: Generalmente la asociación brinda información a los miembros, yo creo que si AHAB fuera más referente los asociados solicitarían más información y participarían de mayor cantidad de actividades, ya que actualmente no existe un reflujo de información.

E: Si tuvieras que calificar la comunicación que realizan, ¿Qué numero le darías sabiendo que 10 es el mejor puntaje y 1 el peor? ¿Por qué?

G: Yo creo que es un 7, ya que siempre está en constante comunicación, ya que todos los días hay un mail de un tema que trata la AHAB, por lo cual diría que la comunicación en cierto grado es eficiente. Aunque, lo que yo no sé es la importancia que le dan los asociados a esta información que reciben, estaría muy bueno escuchar el otro lado y saber que buscan y que necesitan.

E: ¿Crees que hay necesidades comunicacionales en AHAB?

G: Yo creo que lo que falta es participación, gente que trabaje, ya que hay muchas cosas para hacer pero a veces a los miembros les cuesta posponer cosas propias para brindar algo a la asociación. Nos encantaría encontrar gente con entusiasmo y ganas de participar de nuestras actividades.

Guías de análisis:

Medio interno analizado	E-mails
Breve descripción del medio	Mensajes sobre novedades de la asociación, en su mayoría invitaciones a cursos y capacitaciones.
Tema	Actualidad de la asociación, del sector y cuestiones administrativas
Objetivo	Informar
Emisor	La comisión directiva y la secretaria de la asociación
Público meta	Los asociados
Tipo de público meta	Interno
Cumplimiento de formato institucional	NO
Presencia del nombre de la asociación	SI
Estilo de redacción	FORMAL
Vocabulario	COLOQUIAL
Utilización de símbolos y logotipo institucional	NO
Canal	FORMAL
Tipo de mensaje	Informativo
Vector de comunicación	Descendente
Valoración del mensaje	Neutro
Complementariedad con otros medios	SI (En cuanto contenido), NO (En cuanto a lo visual)
Posibilidad de Retroalimentación	NO
Observaciones	Los mails son generales, no se personalizan. Asuntos claros pero poco atractivos.

Medio interno analizado	Redes sociales- Facebook
Breve descripción del medio	Red social en la cual se puede encontrar notas de interés y novedades de Villa General Belgrano y otros destinos del Valle.
Tema	Predomina temas de la actualidad de Villa General Belgrano (Fiestas, eventos, exposiciones, fotos y novedades del pueblo)
Objetivo	Informar y motivar el turismo
Emisor	La comisión directiva
Público meta	Público en general
Tipo de público meta	Externo e interno
Cumplimiento de formato institucional	NO
Presencia del nombre de la asociación	SI (En el logotipo pero no en el nombre del Facebook)
Estilo de redacción	INFORMAL Y FORMAL
Vocabulario	COLOQUIAL
Utilización de símbolos y logotipo institucional	SI
Canal	FORMAL
Tipo de mensaje	Informativo y Motivacional
Vector de comunicación	Descendente
Valoración del mensaje	Neutro
Complementariedad con otros medios	NO
Posibilidad de Retroalimentación	SI
Observaciones	El nombre del Facebook y los temas tratados en el mismo hacen mayor hincapié en Villa General Belgrano y en poca medida en otros pueblos que pertenecen al Valle de Calamuchita.

Medio interno analizado	Programa de TV
Breve descripción del medio	Medio visual en el cual se habla sobre novedades del sector, de la asociación, y las próximas capacitaciones. El mismo se complementa con notas periodísticas a expertos en el sector turístico.
Tema	Actualidad de la asociación y del sector, RRHH.
Objetivo	Informar
Emisor	Periodista y miembros de la comisión directiva.
Público meta	Comunidad de Villa General Belgrano (Vía TV) y todo el Valle de Calamuchita S Visión (Vía TV) y (Vía YouTube)
Tipo de público meta	Interno y externo
Cumplimiento de formato institucional	Parcial
Presencia del nombre de la asociación	SI
Estilo de redacción	FORMAL
Vocabulario	COLOQUIAL
Utilización de símbolos y logotipo institucional	SI
Canal	FORMAL
Tipo de mensaje	Informativo y Motivacional
Vector de comunicación	Descendente
Valoración del mensaje	Neutro
Complementariedad con otros medios	SI
Posibilidad de Retroalimentación	Únicamente en YouTube
Observaciones	No se utilizan los colores institucionales

Medio interno analizado	Página web
Breve descripción del medio	Portal web donde uno puede encontrar información sobre fiestas, paseos, historia, complejos gastronómicos y hoteleros de Villa General Belgrano.
Tema	Predomina temas de la actualidad de Villa General Belgrano (Fiestas, eventos, exposiciones, fotos y novedades del pueblo)
Objetivo	Informar y motivar a los turistas a visitar el pueblo.
Emisor	Sus contenidos son planificados por los miembros de la comisión directiva pero es diseñada por un desarrollador web.
Público meta	Todo el país
Tipo de público meta	Externo e Interno
Cumplimiento de formato institucional	SI (En cuanto a lo estético) NO En cuanto al nombre)
Presencia del nombre de la asociación	SI (En el logo)
Estilo de redacción	INFORMAL
Vocabulario	COLOQUIAL
Utilización de símbolos y logotipo institucional	SI
Canal	FORMAL
Tipo de mensaje	Informativo y Motivacional
Vector de comunicación	Descendente
Valoración del mensaje	Neutro y Positivo
Complementariedad con otros medios	SI
Posibilidad de Retroalimentación	NO
Observaciones	No se utilizan los colores institucionales, nuevamente el nombre y los temas tratados hacen mayor referencia a Villa General Belgrano y en un segundo plano las demás localidades.

Medio interno analizado	Eventos
Breve descripción del medio	Acontecimiento social programado con antelación con el fin de agasajar a los miembros de la asociación
Tema	Predomina la comunicación de resultados de la temporada turística y el festejo por todo lo logrado a lo largo del año.
Objetivo	Motivar a los asociados
Emisor	La comisión se encarga del desarrollo y la elección del contenido a comunicar en el evento.
Público meta	Los asociados
Tipo de público meta	Interno
Cumplimiento de formato institucional	SI
Presencia del nombre de la asociación	SI
Estilo de redacción – Comunicación	INFORMAL
Vocabulario	COLOQUIAL
Utilización de símbolos y logotipo institucional	NO
Canal	FORMAL
Tipo de mensaje	Motivacional
Vector de comunicación	Descendente
Valoración del mensaje	Positivo
Complementariedad con otros medios	SI
Posibilidad de Retroalimentación	NO
Observaciones	-

Medio interno analizado	Capacitaciones
Breve descripción del medio	Jornada en la cual los miembros de la asociación aprenden sobre temas de interés, potencian sus habilidades con el fin de aumentar su desempeño en el manejo de su empresa,
Tema	Predomina el manejo del personal y la atención al cliente
Objetivo	Brindar nuevos conocimientos a los asociados
Emisor	FEHGRA define una serie de capacitaciones y envía a un capacitador calificado para que la dicte.
Público meta	Los asociados
Tipo de público meta	Interno
Cumplimiento de formato institucional	NO
Presencia del nombre de la asociación	SI
Estilo de redacción – Comunicación	FORMAL
Vocabulario	COLOQUIAL Y TÉCNICO
Utilización de símbolos y logotipo institucional	NO
Canal	FORMAL
Tipo de mensaje	Directivo
Vector de comunicación	Descendente
Valoración del mensaje	Neutro
Complementariedad con otros medios	NO
Posibilidad de Retroalimentación	SI
Observaciones	Las capacitaciones son brindadas por capacitadores externos, por lo cual no se utilizan los materiales y el formato de las comunicaciones internas de AHAB,

Medio interno analizado	Reuniones
Breve descripción del medio	Espacio en el cual los miembros de la comisión directiva se unen con el propósito de discutir temas relacionados con la asociación
Tema	Predomina el tema pago de cuotas por parte de los miembros, y la solución de las últimas problemáticas.
Objetivo	Solucionar inconvenientes y tomar decisiones en cuanto a temas de la asociación
Emisor	El secretario es el encargado del envío de la invitación a la jornada y la reunión es liderada por la presidente.
Público meta	Los miembros del consejo ejecutivo
Tipo de público meta	Interno
Cumplimiento de formato institucional	NO (En cuanto a lo estético) Si (En cuanto al contenido)
Presencia del nombre de la asociación	SI
Estilo de redacción- comunicación	FORMAL
Vocabulario	COLOQUIAL
Utilización de símbolos y logotipo institucional	NO
Canal	FORMAL
Tipo de mensaje	informativo
Vector de comunicación	Horizontal
Valoración del mensaje	Neutro y negativo
Complementariedad con otros medios	SI
Posibilidad de Retroalimentación	SI, por parte de los presentes en la reunión.
Observaciones	No se realizan minutas, ni se comunican las decisiones tomadas en la reunión a los asociados.

Bibliografía

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo S. L.

Avillia Lammertyn, R. E. (1999). *Relaciones públicas Estrategias y tácticas de comunicación integradora*. Argentina: Real

Balas Lara, Montserrat (2011). *La gestión de la comunicación en el tercer sector*. Madrid: ESIC

Cabrero, J. B. (1994). *Manual de Relaciones Publicas Empresariales*. Barcelona: Gestión.

Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ed. IIRP

Capriotti, P. (2006). *La imagen de empresa, estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona: El ateneo

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo, fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Chile: Colección de libros de la empresa.

Chaves,N. (2013). *La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.

Chiang, Margarita; Martin, José y Nuñez, Antoño. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Comillas.

Deal T. y Kennedy A. (1985) *Las empresas como sistemas culturales. Ritos y Rituales de la vida organizacional*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

Domínguez, D. C. (2008). *Relaciones Públicas y cultura*. Madrid: Vision Net.

Enrique M., Madroñero M., Morales F. y Soler P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Universitat autonoma de Barcelona

Flores Bao, Francisco. (2000) *Perfil profesional del relacionista al inicio del año 2000*.

Knapp, R. H. (1994). *A psychology of rumor*. Estados Unidos.

Marin, A. L. (1997). *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*. España: Bosch.

Marion, G. (1989). *La imagen de las organizaciones*. Paris: D'Organisation.

Miguez Gonzales, M. I. (2009). *Los públicos en las relaciones públicas*. Barcelona: UOC.

Pereira Parodi, J. C. (1996). *Las relaciones públicas en el mundo actual*. Copiar.

Ríos Fernandez, Manuel y Sánchez, C. José. (1997) *Eficacia Organizacional: concepto desarrollo y evaluación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos SA.

Ríos Szalay, J. (1995) *Relaciones públicas, su administración en las organizaciones*. México.

Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: Editorial La Crujía.

Sánchez, M. F. (1997). *Eficacia organizacional*. Madrid: Díaz de Santos

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janes.

Vieytes, R. (2004) *Metodología de la Investigación en Organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnicas*. Buenos Aires: Editorial de las Ciencias.

Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Revistas consultadas:

Capriotti, P. (1998). *La comunicación interna, Reporte C&D-Capacitación y Desarrollo*. pp. Portada y 5-7.

Archivos web consultados:

Hudson, M. (2007). *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Recuperado el 22 de 09 de 2014, de [file:///C:/Users/ing/Downloads/Dialnet-LaGestionDeLasOrganizacionesNoLucrativas-2376743%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/ing/Downloads/Dialnet-LaGestionDeLasOrganizacionesNoLucrativas-2376743%20(2).pdf)

Traverso Cortés, J.; Román Onsaló, M. L. (2007). Análisis de la imagen interna de la institución universitaria: *Construcción de un modelo para la obtención de la imagen bajo la perspectiva del alumno*. Recuperado el 04 de 10 de 2014, de <https://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/54412/1/663782694.pdf>

Página web institucional de la Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Calamuchita AHAB; Recuperado el 08 de 11 de 2014 de <http://www.vgb.org.ar>

Página web de Turismo en Argentina. Recuperado el 08 de 11 de 2014 de <http://www.turismo.gov.ar/indexfs.html>

Mongan, J. ;Lombardi, M y Salim L. (2012) *El sector turismo en la provincia de Buenos Aires*. Recuperado el 08 de 11 de 2014 de http://www.ec.gba.gov.ar/areas/estudios_proyecciones/documentos/EI%20sector%20turismo%20en%20la%20provincia%20de%20Buenos%20Aires.pdf

Cámara de turismo de Argentina. *Informe trimestral, resultados 2011*. Recuperado el 08 de 11 de 2014 de http://www.camaradeturismo.org.ar/archivos/pdf/30_1.pdf

Otros archivos consultados:

Estatuto de la Asociación empresaria hotelera gastronómica de Calamuchita

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21 Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista (apellido/s y nombre/s completos)	Ingrid Vollmar
DNI (del autor-tesista)	36983569
Título y subtítulo (completos de la Tesis)	Comunicación interna de AHAB
Correo electrónico (del autor-tesista)	Ing.vollmar@gmail.com
Unidad Académica (donde se presentó la obra)	Universidad Siglo 21
Datos de edición: Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).	Córdoba.

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis (Marcar SI/NO)[1]	SI
--	----

Publicación parcial (Informar que capítulos se publicarán)	-
--	---

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: Córdoba, 24 de Febrero de 2016

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

_____certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

- (1) Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.