



Plan Estratégico de Comunicación Interna en tiempos de Covid-19 para Hotel

Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz

Patricia Alejandra Mera

D.N.I. 29.713.921

Legajo VRPI01363

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

Resumen

El presente reporte de caso analizó la importancia de la comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional en el hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz. A partir del estudio de la información recabada acerca de la organización y del material bibliográfico pertinente, se realizó un diagnóstico que determinó que los canales de comunicación interna con los que cuenta son escasos e ineficientes, derivado de una falta de gestión de la comunicación entre el público interno. Esto puede tener consecuencias negativas sobre el desempeño de los colaboradores y el clima laboral, más aún por la inestabilidad e incertidumbre generadas por la pandemia por Covid-19. Mantener el flujo de información en la compañía es vital para la alineación de los objetivos de los empleados con los de la organización. Es por esto que se desarrolló un plan de comunicación interna utilizando herramientas y técnicas disciplinares de las Relaciones Públicas e Institucionales, con una serie de tácticas a implementar tendientes a optimizar los canales de comunicación y generar nuevos canales flexibles que se adapten a las circunstancias actuales limitantes, sentando las bases de una gestión de la comunicación interna que perdure.

Palabras claves: Relaciones Públicas – Comunicación Interna- Reporte de Caso- Pandemia – Canales.

Abstract

This case report analyzed the importance of internal communication and its impact on organizational development in Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz Hotel. From the study of the information collected about the organization and the pertinent bibliographic material, a diagnosis was made that determined that the internal communication channels it possesses are scarce and inefficient, because of a lack of communication management between the internal public. This can have negative consequences on the performance of employees and the work environment, even more so due to the instability and uncertainty generated by the Covid-19 pandemic. Maintaining the flow of information in the company is vital for the alignment of the objectives of the employees with those of the organization. This is why an internal communication plan was developed using disciplinary tools and techniques from Public and Institutional Relations, with a series of tactics to implement aimed at optimizing communication channels and generate new flexible channels that adapt to the current limiting circumstances, laying the foundations for a lasting internal communication management.

Keywords: Public Relations - Internal Communication - Case Report - Pandemic - Channels.

Índice

Introducción	3
<i>Marco de Referencia Institucional</i>	3
<i>Breve descripción de la problemática</i>	3
<i>Resumen de antecedentes</i>	4
<i>Relevancia del caso</i>	5
Análisis de Situación	6
<i>Descripción de la situación</i>	6
<i>Análisis de Contexto</i>	7
<i>Diagnóstico Organizacional</i>	9
<i>Análisis Específico según el Perfil Profesional de la Carrera</i>	11
Marco Teórico	14
Diagnóstico y Discusión	17
<i>Declaración del Problema</i>	17
<i>Justificación del problema</i>	17
<i>Conclusión Diagnóstica</i>	18
Plan de Implementación	19
<i>Objetivo General</i>	20
<i>Objetivos específicos</i>	20
<i>Alcance y limitaciones</i>	21
<i>Programa 1: “Nos Conectamos”</i>	21
<i>Programa 2: “Nos Organizamos”</i>	23
<i>Programa 3: “Nos Reconocemos”</i>	25
<i>Evaluación del impacto de la implementación de la propuesta</i>	28
Conclusión y Recomendaciones	28
Referencias bibliográficas	31
<i>Otras Fuentes</i>	31

Introducción

Marco de Referencia Institucional

Howard Johnson es una empresa de franquicias hoteleras. La marca pertenece al Grupo Wyndham Worldwide y junto con otras diecisiete forman el grupo hotelero más grande del mundo.

En nuestro país cuentan, al momento, con treinta y dos hoteles y diez más por abrir. El primero fue en la ciudad de Buenos Aires en 1997 y luego de dos años se expandió por todo el territorio argentino, favoreciendo el desarrollo local de manera significativa. En 2016 inaugura Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, hotel de lujo que, como empresa familiar, mantiene su impronta de pyme y es gestionada por sus socios mayoritarios, la familia Elliott. El proyecto presenta el modelo de negocios de Condo hotel, en el que cada habitación es una unidad funcional perteneciente a inversores individuales que ceden sus derechos de gestión a la administración del hotel para que pueda funcionar como tal y a cambio recibe una renta mensual y múltiples beneficios, tanto en el hotel como en hoteles asociados.

Con ciento veintisiete habitaciones de moderna decoración, un restaurante que ofrece cocina internacional, una piscina cubierta climatizada y cuatro descubiertas, *spa & health center*, *kids club* y actividades de entretenimiento dentro y fuera del predio, el hotel ofrece una experiencia única para el disfrute familiar. También cuenta con un centro de convenciones completamente equipado que le permite ofrecer servicios para eventos corporativos y sociales.

Su plantel se compone de ochenta colaboradores, todos oriundos de Villa Carlos Paz.

El presente Reporte de Caso pretende, desde la disciplina de las Relaciones Públicas e Institucionales, definir cuáles son las características de las comunicaciones en el seno de la organización y de qué manera se realizar para poder determinar un curso de acción sobre su planificación y gestión de manera eficiente.

Breve descripción de la problemática.

El Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz es una institución con un respaldo de marca sólido pero inserto en un entorno muy inestable, más aún en los tiempos de incertidumbre que corren.

La Comunicación Interna, entendida como una herramienta estratégica, debe gestionarse de la misma manera que el resto de las políticas de la compañía.

Al estudiar los datos proporcionados acerca de la institución se observa una falta de planificación y gestión de la comunicación interna y falencias en los canales a través de los que se realiza.

Esto pone en riesgo la reputación empresarial ya que los empleados deben ser considerados como *stakeholders* cruciales dado que son los principales portavoces de la imagen corporativa y la fuente de información más confiable para los públicos externos.

La escasa comunicación que se advierte es entre la Dirección y Mandos Medios, y entre Mandos Medios y colaboradores, de manera descendente, así como también entre Mandos Medios de manera horizontal.

Este modelo de comunicación unidireccional puede aparear consigo consecuencias negativas como la divulgación de rumores y desmotivación, entre otros.

Se debe hacer una distinción y diferenciación entre los objetivos de Recursos Humanos de los de Comunicación Interna.

Al no propiciar un diálogo activo entre los colaboradores se desaprovecha un factor crítico de competitividad que es aprovechar la inteligencia, iniciativa y creatividad de sus empleados ya que ellos reciben *inputs* del exterior y pueden analizar el *feedback* de los *stakeholders* externos.

Resumen de antecedentes.

Ruizalba Robledo, Vallespín Arán y Pérez Aranda (2014) concuerdan que los recursos humanos son un factor clave para prestar servicios con éxito en el sector turístico. Para poder aprovecharlo como una ventaja competitiva se debe gestionar el marketing interno con foco en la gestión del conocimiento y desarrollo de los empleados. Esto se relaciona directamente con la satisfacción del cliente, tanto interno como externo. Mejora el ambiente laboral y el servicio al cliente.

Por su parte Paradinas Márquez (2019) habla de la comunicación interna como una herramienta para la prevención de conflictos. En las empresas hoteleras el capital humano es el principal recurso. Los conflictos pueden surgir por causas personales, interpersonales o derivados de la propia estructura orgánica. Sea cual fuera el motivo son fuente de pérdidas

económicas y humanas. La alta competitividad en el sector y el estrecho contacto del huésped con los empleados remarcan la importancia de cuidar estos aspectos intangibles.

En lo que respecta a las relaciones sociales y el desempeño organizativo, Rivero Almeida y Nieves Rodríguez (2016) manifiestan que los empleados cuentan con información muy valiosa sobre asuntos internos y externos de la organización debido a su proximidad e interacción con el cliente, lo que les otorga la capacidad de realizar propuestas que lleven a mejorar el servicio y generar innovaciones. De allí la importancia de crear canales de comunicación entre individuos, grupos o departamentos de la organización. También advierten que el trabajo en equipo favorece la divulgación de información y fomenta la lealtad al grupo, el aprendizaje mutuo y la cooperación, lo que se traduce en un mejor desempeño organizativo. La interacción entre empleados promueve la formación de conductas de grupo que, de la misma manera, benefician a la organización.

Y por último Dominici (2016) expone sobre la importancia del *coaching* en las pymes como ventaja competitiva en mercados inestables, como lo es el de nuestro país, ya que es una herramienta fundamental para el desarrollo empresarial. Éste sirve de apoyo en la adaptación a los cambios organizacionales de manera eficiente, mejora la comunicación en todos sus vectores y predispone a la colaboración, trabajo en equipo y consenso entre los empleados, así como también favorece el descubrimiento y desarrollo de habilidades potenciales. El líder debe actuar como *coach* organizacional y trabajar para obtener un clima laboral óptimo.

Relevancia del caso.

La Comunicación Interna está asumiendo un papel cada vez más importante en el desarrollo exitoso de las empresas. Dado que los hoteles prestan servicios de atención directa a huéspedes deben gestionar su comunicación interna tanto o más que la externa ya que sus colaboradores forman parte fundamental de la experiencia de satisfacción al cliente. Sobre todo en hoteles como éste que cuenta con dependencias con administración independiente, el restaurante *The Lord* e *Iluminé Spa & Health Center*.

Una gestión eficiente de la misma resulta de grandes beneficios tanto para la organización como para sus colaboradores. Mantiene alineados los objetivos personales con los de la organización, favorece la transparencia, promueve la creatividad, aumenta la motivación y el compromiso por las tareas a realizar, genera sentido de pertenencia y mejora

la experiencia de trabajo y, como consecuencia mejora la calidad de atención al huésped y por ende el prestigio y reputación del hotel.

Es de vital importancia para el fortalecimiento de la empresa conocer a su plantel y saber qué es lo que esperan de ella para así poder brindarles un ambiente de trabajo óptimo que promueva su desarrollo.

Escuchar a los empleados es escuchar a los que ya escucharon a los clientes. La información que éstos pueden aportar es muy valiosa para mejorar el servicio y generar innovaciones.

Por todo lo expuesto es menester planificar y gestionar la comunicación interna en el hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz.

Análisis de Situación

Descripción de la situación.

A partir del análisis de la información con la que se cuenta de la organización ¹ se advierte la falta de un área de comunicaciones conformada como tal. Las comunicaciones al personal se encuentran a cargo de cada departamento, evidenciando una marcada tendencia a la segmentación y compartimentación de las tareas.

La planificación y toma de decisiones estratégicas que definirán el rumbo del hotel son responsabilidad del Directorio. Las acciones de *Marketing* y Relaciones Públicas e Institucionales son tarea del responsable de dicha área, en pos de mantener una imagen positiva tanto interna como externa, y es quien define y ejecuta los planes de promoción y publicidad. El director de Recursos Humanos es el responsable de asesorar, planificar y gestionar acciones para llevar al equipo de trabajo a su máximo potencial de rendimiento, como también de la selección de personal, su capacitación y demás procesos asociados a la gestión del capital humano, entre las que destacamos la de creación de encuestas de clima laboral.

Los empleados, desde su ingreso, son acompañados por su superior inmediato y les es otorgado un Manual de Inducción que contiene los procedimientos y políticas a seguir, así como también una guía con los beneficios a adquirir y cómo utilizarlos.

¹ Hotel Howard Johnson (Villa Carlos Paz). Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/11653/pages/reporte-de-caso-modulo-0#hotel>

Los colaboradores se comunican con sus superiores en caso de aviso de ausencias o llegadas tarde y para la confirmación del usufructo de los beneficios obtenidos por pertenecer a la compañía.

Dado que los servicios ofrecidos por la empresa requieren atención permanente, la comunicación hacia el personal se da en las horas de descanso y utilizando los espacios comunes.

El manejo de las Relaciones Públicas refleja una estrecha vinculación con el Marketing y su enfoque muestra una marcada tendencia a la gestión de la comunicación externa.

Análisis de Contexto.

Hoy el mundo se encuentra sacudido por una pandemia provocada por la irrupción del coronavirus SARSCoV2 que tuvo su origen en la ciudad de Wuhan, China a finales del año 2019 y en muy pocos meses se esparció provocando una crisis sanitaria global sin precedentes. Su enfermedad, Covid-19 tuvo repercusiones drásticas a nivel económico, político y social que marcarán el curso de las gestiones por los próximos años.

Nuestro país se encuentra muy afectado por esta crisis que se ha vuelto el eje alrededor del cual giran todas las decisiones.

Como soporte para la toma de decisiones estratégicas se presenta a continuación un análisis del contexto en el que se encuentra inmerso el hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz. Esto permitirá identificar cómo el mismo puede afectarla y prever los cambios que sean necesarios realizar para adaptarse y lograr un óptimo desarrollo.

A continuación se presenta un análisis P.E.S.T.E.L. que pretende dar claridad sobre el macro entorno del hotel.

Análisis PESTEL

<i>Factores Políticos</i>	<p>*Ante la crisis sanitaria global por Covid-19 el presidente de la Nación emite varios D.N.U.s en el Boletín Oficial de la República Argentina, tendientes a proteger a la población que implican el confinamiento en los hogares y cierre de las fronteras nacionales.</p> <p>*A través de la Resolución 126, el Poder Ejecutivo Nacional aprueba el instructivo para la implementación del Decreto 260/20 en el sector hotelero, publicado en el Boletín Oficial de la República Argentina.</p>
---------------------------	---

	<p>*El Ministerio de Turismo y Deportes, en el marco de la crisis sanitaria, emite una serie de recomendaciones sanitarias y pautas de atención para alojamientos.²</p> <p>*El gobierno provincial, por su parte, emite una serie de protocolos a aplicar para la apertura de la temporada de turismo de 2021.³</p> <p>*El gobierno nacional presenta un Plan Nacional de turismo Interno para reactivar el turismo en nuestro país, ViajAr en el que todos los paquetes turísticos comprados hasta 31 de Diciembre de 2020 recibirán el 50% del valor en compensación para utilizar a futuro según lo informado por el diario La Nación en el mes de julio de 2020.</p>
<i>Factores Económicos</i>	<p>* Las empresas sufren una baja de beneficios fiscales y un aumento en la presión tributaria mediante decretos emitidos por el gobierno nacional, así lo informa la Cámara Argentina de Comercio y Servicios.</p> <p>*El gobierno nacional crea un plan de recuperación económica REPRO II destinaxdo a empresas en crisis por la pandemia del COVID-19 en Noviembre de 2020.</p> <p>*Argentina finaliza el año 2020 con una inflación del 36,1%, siendo la segunda más alta de Latinoamérica según un artículo del diario El País.</p> <p>*El sector hotelero atraviesa la crisis más profunda de los últimos años y aún con las medidas impuestas para evitar los despidos, se perdieron ochenta y cinco mil puestos de trabajo en un año. Así lo indica la C.A.C.⁴</p> <p>*Se implementa un impuesto de emergencia Por una Argentina Inclusiva y Solidaria (P.A.I.S.) que eroga con un 30% sobre las operaciones realizadas en divisa extranjera y un 8% sobre los servicios digitales abonados en moneda extranjera.</p> <p>*Además del impuesto antes mencionado, A.F.I.P. impone la percepción de una alícuota del 35% para las compras y transacciones en moneda extranjera, según nota en diario Página 12.</p>
<i>Factores Socio – culturales</i>	<p>* Debido al confinamiento y cese de varias actividades económicas, muchas empresas tuvieron que aplicar políticas tendientes a la reducción de puestos de trabajo y reducción de sueldos por lo que el poder adquisitivo se vio directamente afectado, llevando a los ciudadanos a reducir y priorizar sus gastos.</p> <p>* De acuerdo a una nota publicada por la Universitat Autònoma de Barcelona, Sustentabilidad y Seguridad se plantean como el nuevo paradigma en turismo.</p> <p>*Aumenta la tendencia a las compras <i>online</i> lo que trae aparejado nuevos hábitos de consumo.</p> <p>*El uso del barbijo, además de una medida de seguridad, se vuelve un accesorio de moda.</p> <p>*La educación se traslada a plataformas virtuales pero no obtiene la misma efectividad que de manera presencial.</p>
<i>Factores Tecnológicos</i>	<p>*Ante la imposibilidad de desplazarse a los lugares de trabajo se implementa la modalidad de teletrabajo, que se plantea como una tendencia hacia el futuro.</p>

² Por detalles sobre los mismos puede ingresar en <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/medidas-en-turismo-frente-al-covid-19>

³ Los mismos pueden descargarse en https://www.cordobaturismo.gov.ar/cosa_para_hacer/protocolos-covid-19/

⁴ Cámara Argentina de Comercio y Servicios.

	<p>* Según el portal Infobae, muchos comercios tuvieron que ser llevados a plataformas virtuales para poder seguir operando debido a las restricciones impuestas.</p> <p>*Se tejen redes de comunicación mucho más fuertes gracias al marcado incremento del uso de telecomunicaciones.</p>
<i>Factores Ecológicos</i>	<p>*El cuidado y conservación del Medio Ambiente son temas centrales de las agendas mundiales por lo que las empresas buscan certificarse bajo las Normas ISO 14001 que da cuenta de que sus Sistemas de Gestión Ambiental garantizan la responsabilidad en sus acciones y que se encuentran comprometidas con el medio ambiente.</p> <p>*Dentro del marco de la gestión sustentable, los hoteles en nuestro país buscan la certificación Hoteles más Verdes, programa creado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina.</p>
<i>Factores Legales</i>	<p>*Se endurece el cumplimiento de leyes que regulan el hospedaje.</p> <p>*Se promulga la Ley 27.563 Ley de sostenimiento y reactivación productiva de la actividad turística nacional.</p> <p>*Los senadores emiten un Dictamen de Comisión el 5 de Agosto de 2020, en el que propician un proyecto de ley para el sector turístico que los ayude a subsanar la crisis atravesada durante la pandemia. Así lo informa el portal Turismo y Derecho.</p> <p>*En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se sanciona la Ley 6255 que regula la actividad del alquiler temporario turístico, impulsando el cambio del uso de viviendas, de residencial a turísticas.</p>

Es claro que el virus SarsCov2 se convirtió en el protagonista de la escena.

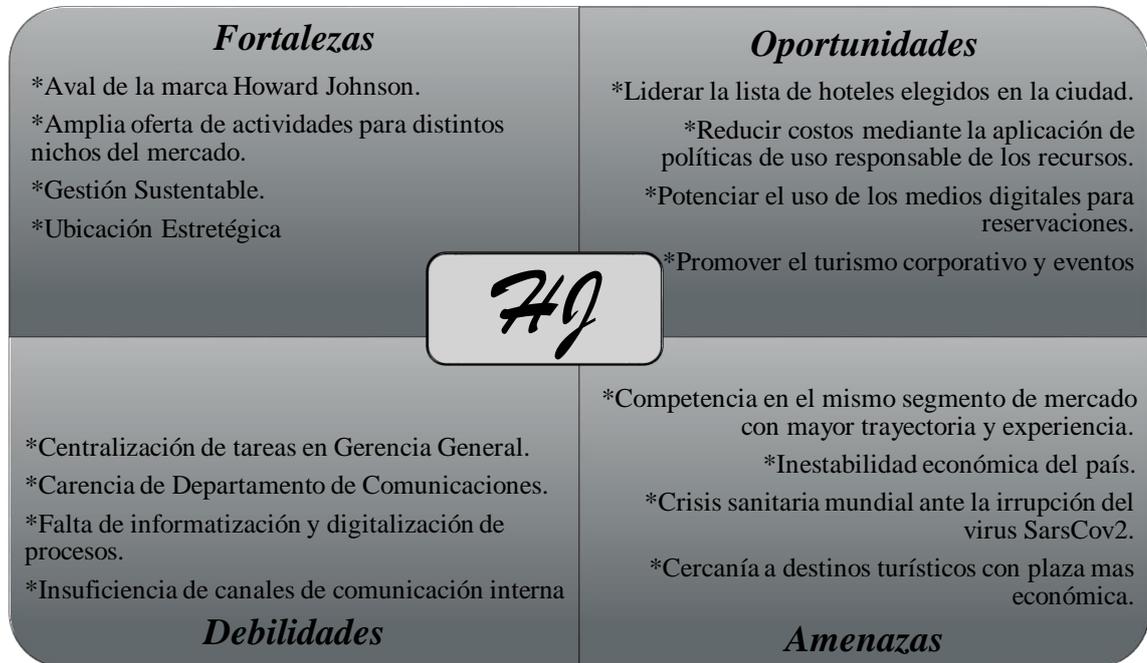
Los aspectos políticos, económicos y legales van de la mano coordinando estrategias para amortizar la crisis económica, que se acentuó marcadamente en tiempos de confinamiento. La reactivación económica es un desafío que deberán enfrentar las organizaciones en todos los rubros, pero más aún en el sector hotelero ya que la incertidumbre y el miedo a contraer la enfermedad Covid-19 lleva a que los individuos disminuyan su movilidad y eviten viajar con fines turísticos, decreciendo la ocupación de los hoteles. Todo esto agravado también por las restricciones impuestas por cierres de fronteras.

Si bien el teletrabajo fue la mejor alternativa para muchos rubros, en hotelería es algo imposible, por lo que se debieron realizar fuertes inversiones para cumplimentar las medidas impuestas por los protocolos sanitarios, tanto para la habilitación de los establecimientos, como para la protección y seguridad de los empleados.

Diagnóstico Organizacional.

El mercado en nuestro país casi siempre fue muy inestable, más aún con los tiempos que corren debido a la pandemia antes mencionada. Las organizaciones, más que nunca, deben

mantenerse dinámicas y responder rápida y eficazmente a las fluctuaciones que se generan. Pero para poder tomar decisiones asertivas es necesario un análisis correcto de su situación actual. Para ello se presenta a continuación un análisis F.O.D.A. del hotel en cuestión.



Fuente: Elaboración propia.

Es importante destacar las fortalezas con las que el hotel cuenta, como el respaldo de la marca Howard Johnson, de renombre internacional, que le proporciona una ventaja competitiva notable ya que alude a altos estándares de calidad y servicio.

También cuenta con una amplia oferta de actividades a realizar tanto dentro del predio como fuera del mismo, y cuenta con un departamento dedicado a la recreación de los huéspedes haciendo de su estadía una completa experiencia que puede adaptarse a los gustos y necesidades de distintos públicos. Con ello pretenden desterrar el mito de que la ciudad de Villa Carlos Paz es sólo para “turismo mochilero” y proponen cambiar el paradigma, bajo el lema “Carlos Paz desde un Howard Johnson”.

En la era del turismo *Ecofriendly*, el hotel promueve prácticas sustentables y presenta a sus huéspedes un Código de Conducta que acompaña a su Programa de Sustentabilidad. Como parte de su Gestión Ambiental, el hotel presenta un programa de Gestión del Agua y uno de Gestión de Efluentes.

Su ubicación le permite fundirse con el paisaje del lugar lo que le otorga un mayor impacto a la experiencia del huésped.

Como potenciales oportunidades podemos mencionar las posibilidades que le brindan el aprovechamiento de sus fortalezas como ventajas competitivas para poder proclamarse el hotel líder en la zona dentro del segmento de mercado al que pertenece y las ventajas que le otorga su infraestructura para atraer nuevos nichos como el del turismo corporativo y el de eventos, y fortalecer el turismo vacacional con su futura expansión edilicia recientemente anunciada. En una nota al portal de noticias Carlos Paz Vivo, el Director General, Pablo Elliott, anunció que se realizará una fuerte inversión para ampliar al doble de capacidad las instalaciones del hotel con el fin de promover el turismo estudiantil para la próxima temporada.

Pero también es menester identificar y gestionar las debilidades de la organización. La falta de delegación de tareas puede traer consigo una inadecuada atención si las debe realizar una sola persona y se corre peligro en caso de ausencia de la misma.

Además, el no contar con una planificación adecuada de las comunicaciones, sobre todo de las internas, puede devenir en problemas de reputación y baja de la productividad ya sea por desmotivación del personal o falta de unificación de objetivos estratégicos. Todo esto lleva a un impacto negativo en la percepción del huésped y se traduce en menores ingresos económicos, agravado esto por las amenazas constantes que recibe desde los competidores del mercado y la inestabilidad económica, hoy agudizada por la pandemia.

Análisis Específico según el Perfil Profesional de la Carrera.

Las Relaciones Públicas e Institucionales se apoyan en ciertas herramientas para la recolección, análisis y procesamiento de la información para realizar un diagnóstico que le permita detectar falencias y poder trazar un plan de acción para subsanarlas.

Para el presente Reporte de Caso se realizó un análisis cualitativo de la información provista por la Universidad Empresarial Siglo 21 y se detectó como principal problema la falta de gestión y planificación de la Comunicación Interna.

Para analizar el entorno en el que se encuentra inmersa la organización se utilizó la matriz PESTEL de la que se concluyó que, dada la crisis por la emergencia sanitaria global por Covid-19, todos los factores analizados se encuentran en una situación inestable y de

mucha incertidumbre, por lo que la organización debe permanecer flexible para adaptarse a las fluctuaciones, y para ello es fundamental mantener una comunicación fluida con sus colaboradores.

Para componer un marco de referencia institucional se obtuvo información de la lectura del material brindado y el análisis de las entrevistas a los directivos de la compañía.

Luego se utilizó la matriz FODA para diagnosticar la situación actual de la empresa para así poder trabajar sobre las debilidades concernientes a la Comunicación Interna mencionadas.

Se realizó un análisis interpretativo del organigrama que presenta el hotel, del cual se infiere que cada área trabaja de manera independiente. Carecen de comunicación transversal.

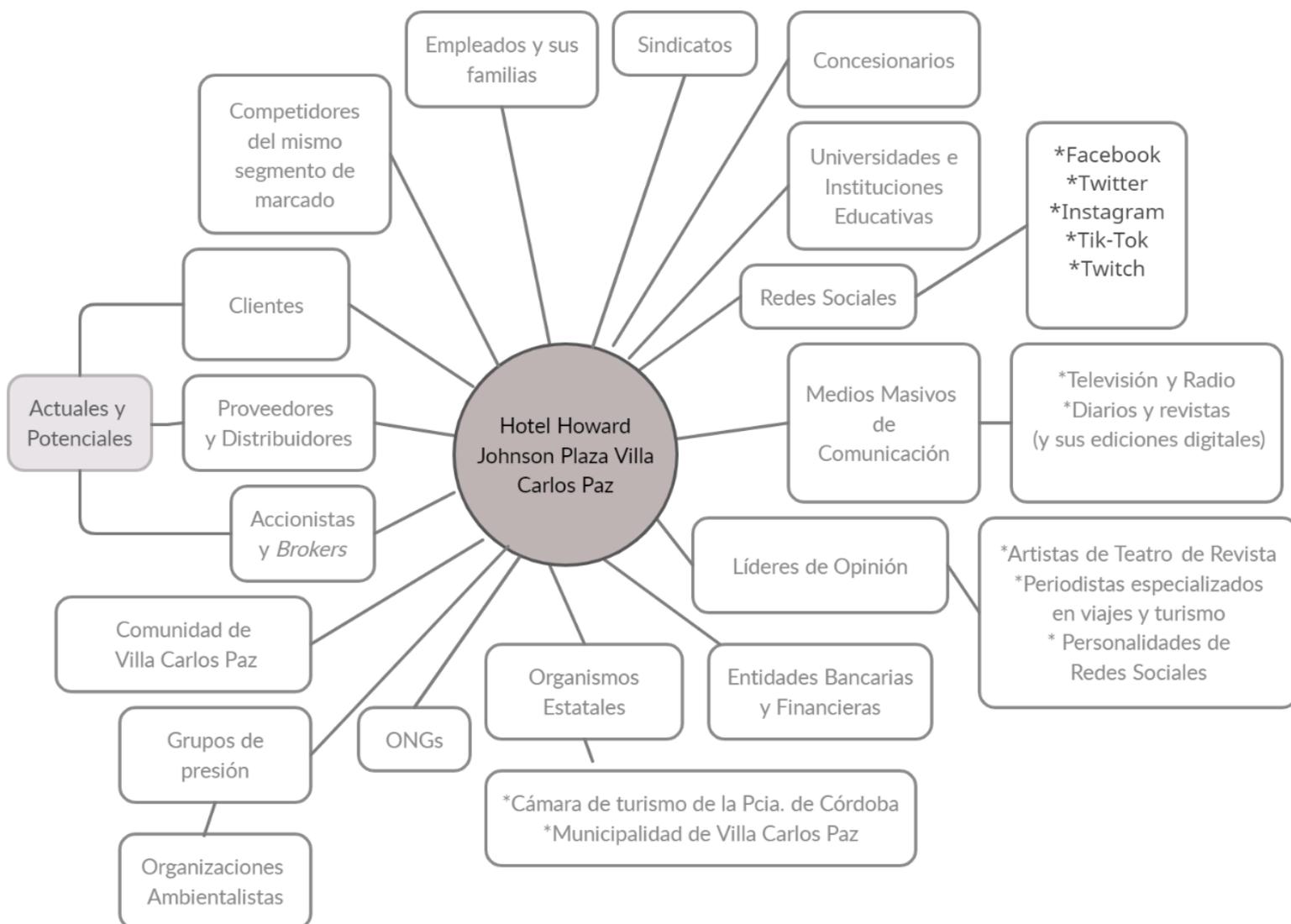
La comunicación organizacional se limita a reuniones a cargo del Director General que mantiene semanalmente con los gerentes, jefes y responsables de las distintas áreas para realizar un seguimiento de las mismas. Las novedades son informadas al personal a través de correos electrónicos, paneles ubicados en el comedor de empleados o directamente por los responsables de cada área.

Uno de los puntos que se desprenden de la filosofía de trabajo promulgada por la organización es que ésta pretende de sus colaboradores una actitud que promueva el trabajo en equipo y un buen ambiente laboral, pero no se evidencian estrategias que lo posibiliten.

Los canales de comunicación con los que cuentan los empleados son escasos e ineficientes ya que no permiten el flujo de información bilateral o transversal, obstaculizando los vínculos funcionales de *inputs* por parte de los colaboradores.

Las tareas de los distintos departamentos denotan no tener foco en las Comunicaciones Internas. De hecho, las adjudicadas al responsable de Relaciones Públicas y Marketing denotan sólo una gestión de la comunicación externa con foco en tres públicos objetivos específicos: turismo individual, turismo corporativo y turismo de grupo (estudiantil, jubilados y de agencias).

Se presenta a continuación un mapa de públicos que permite visualizar la totalidad de los públicos que se relacionan con el hotel.



Fuente: Elaboración propia.

La idea de “público” conlleva a la relación de implicación que este tiene con la organización y al grado de expectativa que pondrán en las comunicaciones que provengan de ella.

Para el propósito del presente trabajo se tendrá en cuenta los públicos internos, que son aquellos que tienen relación directa con el fin de la organización.

Se hará foco en los siguientes públicos para el Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz: los empleados, que podemos segmentar en Alta Dirección, Mandos Medios y Operaciones; sus familiares; los accionistas; los proveedores y los concesionarios.

Los empleados y sus familias, en su mayoría son oriundos de la ciudad de Villa Carlos Paz, y muchos se conocen por ser vecinos o haber ingresado a la organización por referencia de un miembro del plantel. Debido a la internacionalización requerida por el franquiciante, algunos de ellos cuentan con formación bilingüe, especialmente aquellos que ocupan puestos que requieren contacto directo con el huésped, así como también lo deben ser los miembros de la Dirección. Se encuentran divididos en las distintas áreas de acuerdo a los requerimientos de cada puesto, que en algunos casos requiere titulación o alguna habilidad particular.

En lo que respecta a los accionistas, poseen características muy diversas, pero los distingue su poder adquisitivo para comprar al menos una unidad funcional del condo hotel.

Los proveedores, como así también los concesionarios, deben cumplir con los requisitos solicitados por la marca Howard Johnson para mantener la calidad de servicio homogénea en los distintos establecimientos franquiciados, dentro de la categoría “Plaza” a la que pertenece el hotel de Villa Carlos Paz.

Marco Teórico

En este apartado se desarrollarán conceptos y teorías desde la mirada de distintos autores, que serán de utilidad para el abordaje del problema que se plantea en el presente trabajo. Estas nociones servirán de guía para situarse en la actuación profesional en el marco de las Relaciones Públicas e Institucionales, y permitirán un correcto diagnóstico del problema institucional.

Organizaciones

Etkin (2000) define a la organización como un conjunto de individuos o grupos, bajo un orden formal que determina las funciones que deben realizar, y en otra de sus obras (2006) complementa con la noción de que es un diseño creado en propósitos compartidos y aceptados por los integrantes al momento de su formación. A partir de allí se vuelve un campo donde están en juego relaciones de poder, influencia y persuasión hacia objetivos múltiples, pudiendo ser estas fuerzas complementarias, opuestas o indiferentes a los objetivos del conjunto.

Por su parte, Koontz, Weihrich y Cannice (2008) hablan respecto al término Organización el cual, según su teoría, implica una estructura formal e intencional de roles o

posiciones, en lo que concierne al ámbito empresarial. Con esto refiere a que los roles deben ser delineados de manera tal que las personas que los desempeñan puedan fehacientemente realizar las actividades que les fueron asignadas y sean ajustadas entre sí para trabajar en grupo con armonía y de manera efectiva y eficiente.

Curiosamente, en su decimocuarta edición (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012) expresan la misma idea pero sustituyendo los términos roles o posiciones por los de funciones o puestos. También hacen alusión, completando la idea, a que si el trabajo se realiza de manera efectiva y eficiente, será por lo tanto eficaz. Completan la idea agregando que el término Organización es usado de manera imprecisa, ya sea incluyendo el comportamiento de todos los participantes o como sistema de relaciones socioculturales, y hasta a modo de sinónimo de empresa.

Relaciones Públicas e Institucionales

Las Relaciones Públicas son, según Avilia Lammertyne (1997), una disciplina que trabaja la comunicación institucional integradora mediante acciones sistematizadas de manera estratégica y táctica, cuyo objetivo es crear, mantener o formar una imagen en entidades y que ésta sea favorable en todos sus públicos.

Gruning y Hunt (2000) agregan que éstas conforman la gestión y dirección de la comunicación entre una organización y sus públicos.

Luego Castillo (2010) escribe acerca de diversos aspectos de la disciplina y cómo determinados conceptos van complementándose para definirla de manera más amplia. Entre ellos resalta el de la formación de una imagen positiva sobre el conjunto de la sociedad y de la necesidad de concretar objetivos desde una perspectiva social competitiva con determinados recursos. También advierte que el lenguaje utilizado por estas es tan vasto como lo son sus públicos, para dirigirse a cada uno de ellos. Las define como la actividad de comunicación que determina la adaptación interna y externa de los públicos mutuamente con la organización.

Comunicación

Para Avilia Lammertyn (1997) la comunicación es indispensable para la vida desde el comienzo de la existencia. Por su parte Capriotti (1992) la define como el proceso que involucra la intención del emisor y uno o más destinatarios, en el que distintos factores entran

en juego y deben ser controlados. Este control implica una planificación dirección y gestión como estrategia organizacional.

Al respecto, Brandolini y Gonzalez Frígoli (2008) resaltan la importancia de ella para el éxito empresarial, es lo que la mantiene viva y en constante génesis. Todo comunica en una empresa por lo que no existiría sin Comunicación Interna.

Comunicación Interna

La gestión empresarial debe generar confianza en el proyecto de la organización por parte de sus colaboradores, así como también debe transmitir su cultura. Esto expresan Brandolini y Gonzalez Frígoli (2008), que también advierten sobre los peligros de la falta planificación de la comunicación interna que llevan al desgaste de la identidad de la empresa y su credibilidad en los públicos internos, y de la importancia de realizar un diagnóstico de la misma antes de implementar alguna acción determinada.

Rey Lennon y Bartoli Piñero (2020) infieren que ésta posee dos funciones, una operativa que refiere a la generación de información y una de estímulo que persigue la unión integración y protección del público interno y sirve para promover la implicación de estos en el proyecto de la empresa a través de la adopción de la cultura organizacional.

Comunicación Interna en Establecimientos Hoteleros

Chávez Cavero Egusquiza (2019) analizó la repercusión de la comunicación interdepartamental en hoteles en Lima, Perú. De ello extrajo las siguientes conclusiones:

- Los colaboradores con vocación de servicio desempeñan fácilmente sus tareas cuando éstas son correctamente transmitidas.
- La Comunicación Interna en el sector Hotelero favorece a un mejor clima laboral, evitando hostilidades entre departamentos y promueve el entendimiento.
- La comunicación entre departamentos en establecimientos hoteleros ayuda a superar las expectativas que los empleados tienen de su labor y pueden manifestar sus opiniones libremente, se sienten respaldados y más comprometidos con su labor, y los conflictos son solucionados rápidamente por la interacción entre departamentos.
- Gracias a la comunicación fluida entre departamentos la información es compartida de manera eficaz, lo que hace que los huéspedes obtengan lo que esperan del hotel de manera veraz y oportuna.

Los conceptos exhibidos fueron seleccionados en base a su pertinencia al tema del presente trabajo. Se proponen como guía que servirá para el diagnóstico y detección de problemas en la organización propuesta y la consecuente planificación de estrategias para contrarrestarlo.

En este sentido, el presente Trabajo Final de Grado suscribe con los autores presentados.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del Problema

Del estudio del Análisis de Situación presentado se evidencia una falta de planificación y gestión de la Comunicación Interna.

Uno de los puntos que se desprenden de la filosofía de trabajo promulgada por la organización es que ésta pretende de sus colaboradores una actitud que promueva el trabajo en equipo y un buen ambiente laboral, pero no se evidencian estrategias que lo posibiliten.

Los canales de comunicación proporcionados son escasos e ineficientes ya que no permiten el flujo de información bilateral o transversal, obstaculizando los vínculos funcionales de *inputs* por parte de los colaboradores.

La organización no da cuenta de acciones planificadas tendientes al establecimiento de una identidad y cultura corporativa sólida. Tampoco de realización de mediciones diagnósticas de clima interno y autopercepción de la organización.

Se afirma que la problemática planteada afecta a toda la empresa, basado en los conceptos presentados en el marco teórico que denotan que la imagen interna repercute de manera significativa en la formación de la reputación de la empresa y una gestión deficiente concluye en una pérdida de rendimiento por parte de los públicos internos, y por lo tanto los objetivos y metas a largo plazo no se cumplirán eficientemente.

Justificación del problema

Para que la organización pueda lograr sus objetivos, es menester un abordaje de la problemática planteada.

La comunicación es inherente a toda organización y debe ser planificada y gestionada por las Relaciones Públicas e Institucionales para fortalecer la imagen positiva de las mismas

y la importancia de la gestión de las comunicaciones internas para lograrlo, más aún en establecimientos hoteleros, donde la mayoría de los empleados se encuentran en contacto directo con los huéspedes.

Las organizaciones necesitan entender la comunicación interna como un encuentro que posibilita la interacción que permite conocer al otro para así posibilitar la coordinación de proyectos que promuevan el desarrollo y crecimiento de la empresa y sus integrantes. Es preciso mejorar la visión de lo que es la organización, hacia dónde va, que pretende y que ganan sus empleados colaborando con la misma. Deben convertirlos en los protagonistas del relato a comunicar, ya que ellos son la organización. Un empleado motivado e implicado busca aportar lo mejor de sí para el logro de los objetivos de la organización y se vuelven embajadores de marca.

Pero no basta solo con conocerlos y escucharlos. Se debe pasar de la información a la acción. Para ello es fundamental la planificación. Antes de desplegar cualquier acción de Relaciones Públicas es fundamental pensar seriamente lo que se hará y en qué orden para lograr los objetivos que se pretenda. Los procesos de comunicación se dan con o sin estructuras destinadas a ello y su ausencia implica que la comunicación puede darse de manera caótica e ineficiente, generando conflictos innecesarios.

Los empleados son también parte del público externo de las organizaciones y suelen ser tan escépticos como el público en general, por lo que su opinión puede influir de manera negativa en la imagen que pretende proyectar la empresa.

Es importante también reconocer la importancia de estos como *stakeholders* internos al momento de definir los mensajes a emitir, considerándolos como prosumidores activos en un contexto de comunicación organizacional en evolución constante. Deben dejar de lado los modelos en que la información solo se emite de manera vertical descendente para dar paso a una comunicación en red multidireccional donde la misma se origina y distribuye desde todos los puntos, manteniendo un *feedback* permanente.

Conclusión Diagnóstica

La falta de gestión de información hacia y desde los colaboradores ocasionó incertidumbres y desmotivación, agravadas por la crisis provocada por la irrupción de la pandemia por Covid-19. Cuestiones que obstaculizaron la conexión de los empleados con la estrategia de la organización.

Económicamente la organización se vio afectada de manera negativa durante los meses de cese de actividades debido a las restricciones impuestas por las autoridades nacionales para combatir la crisis sanitaria, lo que repercutió también en los salarios de los colaboradores.

Las dudas sobre la continuidad laboral se acrecentaron y propiciaron la aparición de rumores negativos para la imagen empresarial.

Los canales de comunicación interna actuales son obsoletos e insuficientes. La cartelera en el sector de descanso puede provocar reacciones adversas entre los empleados ya que debería ser un lugar de descanso y *relax* exclusivamente.

La falta de comunicación interdepartamental puede provocar desfases en el logro de los objetivos del plan estratégico.

Todo esto se traduce en pérdidas sustanciales para la organización que afectan de manera directa en los salarios de los empleados y los ingresos de los accionistas.

Por todo lo anteriormente mencionado resulta necesario generar espacios de comunicación que involucren a todos los colaboradores favoreciendo su integración en la organización para afianzar la cultura corporativa y el apoyo a los logros de los objetivos generales de la empresa, más aún en tiempos de crisis como los que nos aquejan actualmente.

Plan de Implementación

Toda organización funcionará de manera más o menos coordinada según cómo se de la comunicación en su interior, por lo que la gestión de la Comunicación Interna debe ser uno de los pilares en lo que se asiente el trabajo de toda organización.

La comunicación interna va más allá de la simple información lineal de un hecho o una idea. Debe fluir por todos los niveles, es decir que debe ser de carácter transversal, asegurando la participación de todos y la respuesta a los mensajes que intenta transmitir.

La comunicación dentro de la organización debe planificarse de manera tal que ésta sea fluida y esta planificación debe ser coherente con los objetivos anuales de la organización (recogidos en sus planes estratégicos y planes de acción). Sólo de este modo, la comunicación interna servirá para desarrollar y aplicar con éxito los objetivos corporativos.

Se presenta a continuación un Plan de Comunicación Interna que pretende resolver las problemáticas detectadas en el hotel, concernientes a este tema en el transcurso del segundo semestre del corriente año y el primero del año próximo.

Su diseño presenta acciones tendientes a mejorar el flujo de la comunicación y que ésta abarque a la totalidad del público interno de la organización. Para ello se establece un objetivo general y una serie de objetivos específicos que guiarán el curso de las acciones. Para obtener un mejor enfoque, las actividades se agrupan en torno a programas dentro del plan general de modo que permitan garantizar el cumplimiento de dichos objetivos.

Estas acciones serán planteadas junto con una explicación de su proceso y los recursos necesarios para realizarlas, ordenadas en un cronograma que servirá de guía para su aplicación, así como también se presentarán indicadores que faciliten su evaluación y señalen, en caso de ser necesario, posibles modificaciones para garantizar el éxito en la concreción de los objetivos.

Objetivo General

- Propiciar una gestión eficiente de la comunicación interna que abarque la totalidad del público interno del hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz durante el segundo semestre del año 2021 y el primero del año 2022.

Objetivos específicos

- Colaborar con la dirección de la organización para que la información concerniente a ésta llegue de manera eficiente a todos niveles reduciendo, la incertidumbre en tiempos de pandemia.
- Fomentar, en todos los niveles de la organización, espacios e instancias de diálogo que favorezcan la cohesión y el *engagement* de los colaboradores.
- Propiciar la implementación nuevos canales de comunicación transversal dentro de la organización y optimizar el uso de los ya existentes.
- Estimular la práctica de la escucha activa y el *feedback* en la comunicación al seno de la organización.
- Colaborar con la integración interdepartamental a través de un discurso común que contribuya a que los miembros de la misma asuman los valores, estilo organizativo y manera de hacer de la organización.

Alcance y limitaciones

Alcance

- De contenido: Se abordará el tema del marco teórico Comunicación Interna
- Temporal: Doce meses (de Julio de 2021 a Junio de 2022).
- Ámbito geográfico: Está pensado para ser aplicado en el hotel Howard Johnson Plaza de la ciudad de Villa Carlos Paz, en la provincia de Córdoba.
- Metodológico: se realizará un estudio de tipo cualitativo de alcance exploratorio.

Limitaciones

Debido a la irrupción del virus SarsCov2 que desató una pandemia sin precedentes las actividades se vieron limitadas a las posibilidades de acuerdo a las medidas restrictivas que se deben aplicar para evitar contraer o transmitir la enfermedad Covid-19, de acuerdo a los lineamientos establecidos por las autoridades nacionales.

Programa 1: “Nos Conectamos”

Táctica 1: Intranet

- **Objetivo:** Lograr la centralización de las comunicaciones internas en una única plataforma a la que puedan acceder la totalidad de los empleados del Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz por el tiempo que dure su relación laboral con la organización.
- **Públicos Involucrados:** Empleados del Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz
- **Descripción:** Se solicitará el diseño de una plataforma digital a la que sólo se les brindará acceso a los empleados del hotel cuya función principal sea la de organizar, controlar y poner a disposición de los empleados toda la información de la empresa de manera simple y accesible. Presentará cinco secciones:
 - Corporativo: donde se encuentren publicados documentos corporativos como el plan de gestión, la identidad corporativa, documentos y manuales, entre otros
 - Integridad: donde se encuentren publicados documentos como el código de ética, políticas y lineamientos de la organización, gestión sustentable, entre otros.
 - Publicaciones: donde se encuentren cargados las comunicaciones, *newsletters*, galería de fotos, registro de postulaciones internas, *house organ* digital, entre otros.
 - Mi Espacio: donde se podrá cargar datos personales y modificarlos, realizar trámites y completar formularios para solicitar licencias y/o permisos, obtener acceso a

información acerca de distintos sistemas operativos de acuerdo a las funciones operativas que desempeñen.

-Beneficios: donde se encontrará publicada la información acerca de los beneficios y descuentos con empresas asociadas, programas de becas y concursos y sorteos organizados por la compañía.

En su portada se podrán encontrar accesos directos a secciones útiles como la guía telefónica corporativa, recibo de sueldo, como así también a secciones creadas por los propios empleados y a una cartelera con las últimas novedades empresariales y un buzón de sugerencias y contacto.

- Recursos Humanos: Diseñador web y equipo de *data entry*, responsable del área de Relaciones Públicas y de Recursos Humanos y responsable de Sistemas Informáticos.
- Tiempo y Asignación de Presupuesto: se encargará el diseño la primera semana Julio de 2021 para ser lanzada la primera semana de Agosto de 2021. (Presupuesto: Ver anexo)
- Evaluación: Se realizará una encuesta de puntaje de satisfacción a los empleados luego de dos meses de su puesta en funcionamiento y medición de métricas sobre cantidad de ingresos y cantidad de lecturas de cada publicación de manera mensual. Se espera detectar si la intranet superó o no las expectativas de los usuarios y se considera efectiva la acción si el porcentaje de satisfechos y muy satisfechos se encuentra por encima del 70%. En cuanto a las métricas, pretenden medir el uso de la intranet por parte de los usuarios y se considera efectiva la táctica si el 65% de los
- Objetivo: Propiciar la formación de comunidades de intereses comunes entre los colaboradores de la empresa y fortalecer los vínculos relacionales a posteridad.
- Públicos involucrados: Empleados del Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz y su grupo familiar directo.
- Descripción: Se solicitará el diseño de una red social a la que tendrán acceso los empleados del hotel y su grupo familiar directo solicitando al administrador la creación de un perfil. La finalidad de la red es que los empleados puedan conocerse y generar comunidades de acuerdo a intereses comunes, mostrar aspectos de su vida laboral y personal para generar vínculos que fortalezcan las relaciones interpersonales dentro de la organización.
- Recursos humanos: Diseñador web y administrador de la red y responsable del área de Relaciones Públicas.

- Tiempo y asignación de presupuesto: se solicitará su diseño la segunda semana de Julio de 2021 para ser lanzada la segunda semana de Agosto de 2021. (Presupuesto: Ver anexo)
- Evaluación: a través de métricas sobre la cantidad de perfiles solicitados y cantidad de publicaciones realizadas.

Programa 2: "Nos Organizamos"

Táctica 1: Correo electrónico corporativo.

- Objetivo: Fomentar el sentimiento de pertenencia de los colaboradores y contribuir con la fluidez de la comunicación para las tareas inter e intradepartamentales por el tiempo que mantengan su relación laboral con la organización.
- Públicos Involucrados: Empleados del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.
- Descripción: Se contratará el servicio de *Microsoft Office 365*® Empresa Básico que brinda una cuenta de correo corporativo por usuario y acceso a las aplicaciones de *Office*, *Microsoft Teams* para realizar videoconferencias, *OneDrive* para almacenamiento de datos en la nube de forma segura y el uso de *Sharepoint* para crear proyectos conjuntos en equipos de trabajo interdepartamentales.
- Recursos Humanos: responsable de contrataciones del área contable y responsable del área de Recursos Humanos y de Relaciones Públicas. responsable de Sistemas Informáticos.
- Tiempo y asignación de Presupuesto: Se realizará la contratación del servicio la primera semana de Julio de 2021. Se distribuirán los datos la segunda semana de Julio junto con un manual de uso y ética. (Presupuesto: Ver anexo)
- Evaluación: Se realizará una encuesta que espera detectar el grado de satisfacción de los usuarios y la valoración que estos le den.

Táctica 2: *Newsletters*

- Objetivo: Demostrar transparencia y mantener informados a los empleados y a los accionistas sobre las últimas novedades concernientes a la organización por el tiempo que dure la relación laboral con la organización.
- Públicos Involucrados: Empleados y accionistas del Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz.
- Descripción: Se emitirán comunicados de manera periódica a través de correo electrónico de manera semanal a través de tres niveles:

-Mandos Medios: con información acerca de la evolución de procesos y novedades de acuerdo a cada área.

-Accionistas: con información financiera y contable y novedades concernientes al plan estratégico empresarial.

-Totalidad de los empleados: con novedades sobre la organización, campañas de concientización sobre cuidados ante la enfermedad Covid-19, boletines de información sobre beneficios, entre otras.

- Recursos Humanos: responsable del área de Relaciones Públicas y responsable de la distribución de los correos.
- Tiempo y asignación de presupuesto: Se emitirán de manera semanal a finales de la semana laboral y de ser necesario en situaciones puntuales. (Presupuesto: Ver anexo)
- Evaluación: medición de la tasa de apertura de correos de manera mensual.

Táctica 3: Reuniones interdepartamentales con la Dirección, virtuales.

- Objetivo: Propiciar espacios de escucha activa y generar canales ascendentes de comunicación interna entre la alta dirección y los empleados de la organización durante el segundo semestre del año 2021 y primero del 2022.
- Públicos Involucrados: Dirección del Hotel Howard Johnson y colaboradores.
- Descripción: Se realizarán reuniones mensuales convocadas el Director General del hotel y dos representantes de cada área que irán rotando cada mes. En ellas se brindará un espacio de escucha donde los representantes podrán exponer inquietudes, plantear problemáticas, sugerencias o simplemente brindar información acerca de sus tareas, así como también el Director podrá proponer soluciones, recopilar información para su análisis y aprovechar para transmitir información que crea oportuna. Como medida precautoria ante la pandemia por Covid-19 las mismas se realizarán de manera virtual a través de la plataforma *Microsoft Teams* ingresando a través del correo corporativo.
- Recursos Humanos: Director General del hotel y responsable de cada área para determinar la rotación y dos representantes de cada aérea y un moderador.
- Tiempo y asignación presupuestaria: Las reuniones serán programadas para el primer martes de cada mes con posibilidad de reprogramación de acuerdo al calendario de tareas del Director General, comenzando el primer miércoles de Julio de 2021. (Presupuesto: Ver anexo)

- Evaluación: Se solicitará la redacción de un informe al moderador y se realizara encuesta de satisfacción a los participantes. Se realizará un seguimiento sobre las problemáticas planteadas y las acciones a tomar al respecto.

Táctica 4: Reuniones intradepartamentales virtuales.

- Objetivo: Propiciar la coordinación de las tareas dentro de cada departamento del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz durante el segundo semestre del año 2021 y primero de 2022.
- Públicos Involucrados: Responsable de cada área y sus colaboradores.
- Descripción: Se programará una reunión mensual, luego de la reunión con el Director General, en la que los representantes que estuvieron presentes realizarán un resumen de la misma a sus compañeros y se tratarán temáticas que organicen el rumbo de las tareas de cada departamento. Al igual que las reuniones con la Dirección, se realizarán de manera virtual por prevención a través de la plataforma *Microsoft Teams* con acceso desde el correo corporativo.
- Recursos Humanos: Responsable de cada área y su plantel.
- Tiempo y asignación presupuestaria: Se realizarán el primer miércoles de cada mes, también sujeta a reprogramaciones, comenzando el primer miércoles de Julio de 2021.
- Evaluación: Se solicitará a cada responsable de área la redacción de un informe sobre los temas tratados en la reunión y su percepción acerca de la misma.

Programa 3: “Nos Reconocemos”

Táctica 1: *Storytelling*

- Objetivo: Reforzar el sentimiento de pertenencia y resaltar los valores corporativos entre los integrantes del plantel del Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz a posteridad.
- Públicos Involucrados: Empleados del Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz.
- Descripción: Se realizarán una serie de entrevistas a empleados de distintos sectores que cuenten con mayor trayectoria en la empresa en la que se les pedirá que cuenten sus historias de vida dentro de la organización y cómo fue evolucionando a través del tiempo. Estas entrevistas serán publicadas en la Intranet en la página principal e irán

acompañadas de material audiovisual y fotografías tanto actuales como antiguas de manera ilustrativa.

- Recursos Humanos: responsable del área de Relaciones Públicas y de Recursos Humanos y el empleado seleccionado en cada ocasión.
- Tiempo y asignación de presupuesto: La entrevista se realizará de manera mensual, la segunda semana de cada mes y será publicada la tercera semana de cada mes, comenzando a partir de Agosto de 2021. (Presupuesto: Ver anexo)
- Evaluación: Tasa de clics de acceso a la nota al cabo de un mes de publicada.

Táctica 2: Concurso de Innovación.

- Objetivo: Propiciar el desarrollo de nuevos talentos e implementar innovaciones en la organización para mejorar los procesos, así como también desarrollar una cultura corporativa y fortalecer el sentido de pertenencia en los empleados del hotel por el tiempo que dure su relación laboral con la organización.
- Públicos Involucrados: Mandos medios y colaboradores de cada área del Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz.
- Descripción: Los colaboradores, al estar en contacto con los clientes y ser partícipes de los procesos de trabajo son quienes recopilan información de primera mano que puede analizar y con ella generar cambios en pos de la productividad en sus tareas. El concurso sobre innovaciones pretende potenciar las capacidades de los colaboradores y desarrollar nuevos talentos, convirtiéndolos artífices de la optimización en los procesos que atañen a sus tareas diarias. El concurso será presentado a través de un correo electrónico y publicado en la Intranet empresarial. Las bases y condiciones se podrán obtener en la Intranet empresarial, así como también el formulario de inscripción. Cada participante deberá presentar una idea nueva o una mejora para procesos vigentes, que no necesariamente debe ser sobre su área de trabajo. Se recibirán distintas postulaciones por participante. Se seleccionará un ganador por cada área y tres menciones especiales.
- Recursos Humanos: responsable del área de Relaciones Públicas y de Recursos Humanos, equipo de *data entry* de la Intranet, responsable de distribución de correos electrónicos, empleados del hotel y un equipo evaluador de los proyectos.
- Tiempo y asignación de presupuesto: El concurso será lanzado a través del correo electrónico y la Intranet empresarial la primera semana de Agosto de 2021. Las bases

y condiciones serán publicadas la segunda semana de Agosto de 2021 y la fecha límite de presentación de propuestas será el 24 de Septiembre de 2021. Los ganadores serán anunciados 8 de Octubre de 2021. El mismo proceso se repetirá con un nuevo lanzamiento la primera semana de Abril de 2022, bases y condiciones en la segunda semana del mismo mes y la fecha límite de presentación de propuestas será 27 de Mayo de 2022 y los ganadores serán anunciados el 10 de Junio de 2022. (Presupuesto: Ver anexo)

- Evaluación: Medición de participantes y encuesta de satisfacción.

Táctica 3: *Howie Awards*

- Objetivo: Reconocer de forma distendida hechos cotidianos de los empleados de la empresa para generar confianza, motivación, diversión y fortalecer el sentido de pertenencia por el tiempo que dure su relación con la organización.
- Públicos Involucrados: Empleados y accionistas del Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz y sus familiares directos.
- Descripción: Se organizará una gala virtual de galardones internos cuyas categorías no tendrán relación con las actividades laborales, pero sí con los hechos cotidianos laborales de los colaboradores, como el premio al mejor contador de chistes, al menos madrugador, al que come más en la cena de fin de año, etc. La publicación del concurso se realizará en la Intranet empresarial y se destinará un espacio para las votaciones de cada categoría. Para el anuncio de los ganadores se realizará un evento virtual por *streaming* a través de la plataforma *Microsoft Teams* al que se podrá participar a través del ingreso por el correo corporativo y la invitación será extensiva tanto a los empleados como a sus familiares y los accionistas. Como premio se entregará una estatuilla de *Howie*, la mascota de la marca *Howard Johnson*.
- Recursos Humanos: Responsable del área de Relaciones Públicas y encargado de *Data Entry*.
- Tiempo y asignación de presupuesto: El concurso será presentado la primera semana de Noviembre de 2021. La fecha límite para recibir las nominaciones será 19 de Noviembre de 2021. Luego se publicarán 3 candidatos por cada categoría y las votaciones serán hasta el 10 de Diciembre de 2021. El evento de premiaciones será el día 18 de diciembre de 2021. Lo mismo se repetirá presentando el concurso nuevamente la primera semana de Abril de 2022. La fecha límite para recibir las

nominationes será 22 de Abril de 2022, luego se presentarán los 3 candidatos por categoría y las votaciones serán hasta el 6 de mayo y el evento de premiación será el 20 de Mayo de 2022. (Presupuesto: Ver anexo).

- Evaluación: Medición de participantes.

Evaluación del impacto de la implementación de la propuesta

El Plan de Comunicación Interna propuesto pretende resolver la problemática diagnosticada en la organización de la manera más efectiva y dinámica, adaptándose a las circunstancias actuales de la organización y el contexto.

El objetivo final de todas las tácticas es sentar precedente en la gestión de la Comunicación Interna del hotel implementando nuevos canales y optimizando los existentes de manera fácil, ágil y con una alta factibilidad de éxito.

Para que los objetivos puedan ser concretados se requiere de un alto grado de compromiso por parte de la Dirección y los colaboradores.

Para cada táctica se presentan instancias evaluatorias que permitirán realizar ajustes conforme se van desarrollando, lo que garantiza un cumplimiento más efectivo de los objetivos que se plantean.

Para una visualización de la proyección temporal de las actividades se presenta un cronograma organizado que muestra el desarrollo de las mismas en semanas, por cada mes, durante el segundo semestre de 2021 y el primero de 2022. Las mismas fueron programadas de manera estratégica para maximizar su impacto y aprovechar al máximo su implementación.

Finalizada su puesta en marcha se realizará una evaluación global del plan a través de una Auditoría de Imagen Interna.

Conclusión y Recomendaciones

Poco más de un año pasó desde que se desató esta inusitada pandemia y aún transitamos abruptos cambios. Probablemente, la comunicación interna sea el escenario donde estos cambios sean más agudos y requieran una acción estratégica más rápida y responsable por parte de las organizaciones.

Este reporte de caso plantea un Plan de Comunicación Interna como herramienta fundamental, sentando las bases de una gestión duradera de la misma, ya que en base al

análisis de situación realizado, se determina que en el hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz evidencia una falta de planificación y gestión de la comunicación interna, ni planificación alguna de acciones tendientes al establecimiento de una identidad y cultura corporativa sólida. La información obtenida del armado del marco referencial de la institución lleva a describir la problemática detectada. Luego de cotejar estudios que anteceden a éste, se plantea la relevancia del caso.

A continuación se plantea una descripción de la situación organizacional, analizando su entorno y realizando un diagnóstico interno para poder determinar en relación a ello, qué ventajas podemos aprovechar, qué se puede mejorar y a qué debemos estar atentos

Con la información obtenida se efectúa un análisis específico desde la disciplina de las Relaciones Públicas e Institucionales, aplicando técnicas cualitativas de investigación, uso de matrices de análisis (PESTEL y FODA) y se determina el público target al que se dirige el trabajo.

Posteriormente se recopila bibliografía que soporte un marco teórico pertinente y sirva de sustento para proclamar el problema y justificarlo, para así poder diagnosticar acertadamente y proceder al desarrollo del Plan de Comunicación Interna.

A tal efecto, se plantea un objetivo general y una serie de objetivos específicos que lo apoyen. Acto seguido se determina el alcance y las limitaciones de su aplicación y se desarrollan las tácticas, organizadas en programas de acciones en base a objetivos compatibles para garantizar un ordenamiento eficaz. Cada actividad se propone un objetivo específico y presenta una descripción completa. El público objetivo es determinado, como así también los recursos humanos requeridos, el tiempo de puesta en funcionamiento y su presupuesto. Además se plantean instancias de evaluación que permitan determinar el grado de concreción de los objetivos planteados.

Para concluir, se propone una evaluación general que mida el impacto de la implementación de la propuesta.

Se debe destacar la contribución del presente trabajo como un importante precedente para una gestión perdurable de la comunicación interna en el hotel. Si algo está claro es que esta situación de pandemia en tiempos de hiperinformación plantea un escenario donde el liderazgo corporativo debe gestionar la comunicación interna con transparencia, con la máxima claridad posible, con calma y con empatía. El plan presentado pretende que la compañía sea una fuente de información veraz y completa para su público interno para lo que plantea la gestión de la infraestructura de redes de comunicaciones rápidas, seguras y adaptables a las limitaciones que la pandemia pueda presentar.

A modo de recomendación se suscita prestar atención a los resultados de las evaluaciones de cada táctica para guiar el curso de acción hacia parámetros óptimos que garanticen la concreción de los objetivos.

También se aconseja adaptar las acciones cuando las limitaciones físicas sean menos restrictivas. El contacto personal será muy apreciado pero siempre teniendo en cuenta los aspectos particulares de cada empleado. En caso de organizar actividades presenciales hay que tener en cuenta, por un lado los tiempos de las personas, las distancias y las posibilidades de ausentarse de la casa en caso de tener familiares a cargo, y por otro el factor miedo al contagio de Covid-19. Muchas veces, por más de que se aclare que la participación no es obligatoria, muchos empleados sienten el deber de asistir por presiones presuntas.

Pero la principal recomendación es la de no tomar este plan como una acción aislada, sino como inicio de una gestión perdurable de las comunicaciones al seno de la organización, que sea un elemento estructural de la comunicación organizacional.

Referencias bibliográficas

Avilia Lammertyn, R. (1997) *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas de comunicación integradora*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Imagen.

Brandolini, A. y González Frígoli, M. (2008) *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires. Argentina: La Crujía

Capriotti, P. (1992) *La Imagen de Empresa. Estrategias de una comunicación integrada*. Barcelona España: El Ateneo.

Capriotti, P. (2013) *Planificación estratégica de la imagen corporativa. 4ª edición*. Málaga. España: IIRP

Cuenca, J. y Verazzi, L. (2018) *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: Editorial UOC.

Rey Lennon, F; Bartoli Pinero, J (2008) *Reflexiones sobre el Management de la comunicación*. Buenos Aires. Argentina. Ediciones La Crujía.

Rey Lennon, F; Bartoli Piñero, J. (2020) *Manual de Comunicación en las Organizaciones 1ª Edición*. C.A.B.A. Argentina: Rey Lennon Ediciones

Tessi, Manuel. (2015) *Comunicación Interna Integradora*. Santiago de Chile. Zig-Zag.

Xifra, J. (2017) *Manual de relaciones públicas e institucionales. Tercera edición revisada y ampliada*. Madrid: Editorial Tecnos

Otras Fuentes

Administración Federal de Ingresos Públicos (s.f.) *Impuesto PAIS Definición*.

<https://www.afip.gob.ar/impuesto-pais/caracteristicas/definicion.asp>

Agüero F. (21 de abril de 2021) Howard Johnson no se va de Carlos Paz y amplía su capacidad al doble. *Carlos Paz Vivo!* Recuperado de <https://www.carlospazvivo.com/howard-johnson-no-se-va-de-carlos-paz-y-amplia-su-capacidad-al-doble/>

Boletín Oficial de la República Argentina (14 de Marzo de 2020). *Ministerio de Turismo y Deportes, Resolución 126/2020*. Legislación y avisos oficiales. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/5217851/20200314?busqueda=1&suplemento=1>

Boletín Oficial de la República Argentina (19 de Marzo de 2020). *Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio*. Legislación y avisos oficiales. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

Cámara Argentina de Comercio y Servicios (16 de Marzo de 2021) *La CAC advierte sobre una posible modificación de la alícuota del Impuesto a las Ganancias que perjudicaría a las empresas*. [https://comerciointerior.cac.com.ar/noticia/La CAC advierte sobre una posible modificación de la alícuota del Impuesto a las Ganancias que perjudicaría a las empresas_13303](https://comerciointerior.cac.com.ar/noticia/La_CAC_advierte_sobre_una_posible_modificacion_de_la_alicuota_del_Impuesto_a_las_Ganancias_que_perjudicaria_a_las_empresas_13303)

Cámara Argentina de Turismo (19 de Mayo de 2021) *Turismo en crisis: Se pierden 226 empleos formales por día en la industria turística*. <https://www.camaradeturismo.org.ar/section/noticias/turismo-en-crisis-se-pierden-226-empleos-formales-por-dia-en-la-industria-turistica>

Chávez Cavero Egusquiza, P (2019) *La comunicación interdepartamental y su repercusión en la calidad del servicio en hoteles de segmento corporativo en Lima*, Tesis de Maestría <https://hdl.handle.net/20.500.12727/4991>

Compra de dólares: cómo funciona el 35% de percepción a cuenta de Ganancias y Bienes Personales (15 de Septiembre de 2020). *Página 12*. Recuperado de

<https://www.pagina12.com.ar/292311-compra-de-dolares-como-funciona-el-35-de-percepcion-a-cuenta>

Dapelo, S. (7 de Julio de 2020). Hasta el 31 de diciembre. Compensarán el 50% de los gastos turísticos para reactivar el sector tras la cuarentena. *La Nación*. Recuperado de

<https://www.lanacion.com.ar/politica/el-plan-del-gobierno-reactivar-turismo-pospandemia-nid2392898/>

Dipace, D. (1 de Marzo de 2021). 7 tendencias 2021 para el comercio electrónico en

pandemia. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/opinion/2021/03/01/7-tendencias-2021-para-el-comercio-electronico-en-pandemia/>

Dominici, M (2016) La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación* 57, 137-145.

<https://doi.org/10.18682/cdc.vi57>

Fernández, G. (12 de Agosto de 2020). Reprogramaciones y cancelaciones en el Proyecto de Ley del Senado. *Turismo y Derecho*. Recuperado de

<https://www.turismoyderecho.com.ar/reprogramaciones-y-cancelaciones-en-el-proyecto-de-ley-del-senado/>

Gobierno de la Nación Argentina (13 de Noviembre de 2020) *El Gobierno lanzó el Programa*

REPRO II. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-lanzo-el-programa-repro-ii>

González, E. (14 de Enero de 2021) Argentina cierra el 2020 con una inflación del 36,1%. *El*

País. Recuperado de <https://elpais.com/economia/2021-01-14/argentina-cierra-2020-con-una-inflacion-del-361.html>

- Paradinas Márquez, María del Carmen (2019) La comunicación interna como herramienta de prevención y gestión del conflicto en las organizaciones hoteleras. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 24 (1), 41-57. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7517233>
- Rivero Almeida, L. y Nieves Rodríguez, L. (2016) Relaciones sociales y desempeño organizativo: Estudio empírico en empresas del sector hotelero. *Rotur: revista de ocio y turismo*, 11 (1), 77-94. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5634800>
- Ruizalba Robledo, J. L., Vallespín Arán, M., Pérez Aranda, J. R. (2014) Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 21 (2), 84-92. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5046793>
- Universitat Auntonoma de Barcelona (14 de Mayo de 2020) *La crisis del Covid-19, una oportunidad para favorecer un turismo más sostenible*. Recuperado de <https://www.uab.cat/web/detalle-de-noticia/la-cribis-del-covid-19-una-oportunidad-para-favorecer-un-turismo-mas-sostenible-1345715733050.html?noticiaid=1345812975377>
- Xifra, J. (2020) Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información*, 29(2) <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>

Anexo II

	Proveedor	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Ajuste inflacionario 24% para 2022	Costo total de la táctica
Programa 1 "Nos Conocemos"						
Táctica: 1 Intranet						
Plataforma	NetOne Solutions	1	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00		\$ 859.405,13
Honorarios:						
Mantenimiento y administración	NetOne Solutions	12	\$ 2.500,00	\$ 30.000,00	\$ 3.600,00	
Data entry		12	\$ 46.600,00	\$ 559.200,00	\$ 67.104,00	
Responsable de área RRPP	Planta permanente		(contemplado)			
Consultoría de RRPP		1	\$ 79.501,13	\$ 79.501,13		
Táctica 2: Red Social Interna						
Plataforma	NetOne Solutions	1	\$ 97.000,00	\$ 97.000,00		\$ 200.693,13
Consultoría de RRPP		1	\$ 79.501,13	\$ 79.501,13		
Mantenimiento y administración	NetOne Solutions	12	\$ 1.800,00	\$ 21.600,00	\$ 2.592,00	
Programa 2 "Nos Organizamos"						
Táctica 1: Correo electrónico corporativo						
Plataforma	Microsoft Office 365	80	\$ 1.263,36	\$ 101.068,80		\$ 3.499.945,21
(por 12 meses)				\$ 1.212.825,60	\$ 145.539,07	
Honorarios:						
Consultoría de RRPP		1	\$ 79.501,13	\$ 79.501,13		
Responsables de áreas RRPP y RRHH	Planta permanente		(contemplado)			
Responsable de Sistemas		12	\$ 61.583,79	\$ 739.005,48	\$ 88.680,66	
Táctica 2: Newsletters						
Honorarios:						\$ 79.501,13
Consultoría de RRPP		1	\$ 79.501,13	\$ 79.501,13		
Responsable de área RRPP	Planta permanente		(contemplado)			
Responsable de distribución	Resp. De Sistemas		(contemplado en Prog.2 T1)			
Táctica 3: Reuniones Virtuales Interdepartamentales						
Plataforma	Microsoft Teams		(contemplado en Prog.2 T1)			\$ 0,00
Táctica 4: Reuniones Virtuales Intradepartamentales						
Plataforma	Microsoft Teams		(contemplado en Prog.2 T1)			\$ 0,00
Programa 3 "Nos Reconocemos"						
Táctica 1: Storytelling						
Honorarios:						\$ 159.999,13
Consultoría de RRPP		1	\$ 79.501,13	\$ 79.501,13		
Responsables de áreas RRPP y RRHH	Planta permanente		(contemplado)			
Equipo de filmación	GoPro Argentina	1	\$ 80.498,00			
Edición de video				gratis		
Táctica 2: Concurso Innovación						
Honorarios						\$ 1.244.882,53
Consultoría de RRPP		2	\$ 79.501,13	\$ 159.002,26	\$ 19.080,27	
Responsables de áreas RRPP y RRHH	Planta permanente		(contemplado)			
Data entry			(Contemplado en Prog.1 T1)			
Premio Ganador		20	\$ 45.000,00	\$ 900.000,00	\$ 10.800,00	
Mención especial		6	\$ 25.000,00	\$ 150.000,00	\$ 6.000,00	
Táctica 3: Howie Awards						
Consultoría de RRPP		1	\$ 79.501,13	\$ 79.501,13		\$ 97.241,93
Honorarios Responsable de RRPP	Planta permanente		(contemplado)			
Plataforma	Microsoft Teams		(contemplado en Prog.2 T1)			
Estatuillas de Howie	Laser Disor	24	\$ 660,00	\$ 15.840,00	\$ 1.900,80	
Costo total del plan \$ 6.141.668,19						