



“Gestión de la comunicación interna en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz”

Vanesa Eyerabide

DNI: 29443875

Legajo: VRPI03178

Lic. en Relaciones Públicas e Institucionales

Resumen

En el presente reporte de caso se analizó la comunicación interna y su importancia en el Hotel Howard Johnson, una empresa familiar localizada en Carlos Paz, provincia de Córdoba, en el año 2016. A partir de la información consultada, se realizó un diagnóstico en el que se detectaron canales de comunicación desactualizados e insuficientes como así también, la falta de acciones de comunicación multidireccional interna, lo que impacta negativamente en el nivel de compromiso de los colaboradores con la organización y en el clima interno, pudiendo generar inconvenientes para que la empresa alcance sus objetivos. Se ha propuesto un plan de implementación consistente en una serie de actividades dirigidas a gestionar estratégicamente la comunicación interna, con el objetivo de aportar al desarrollo organizacional de la empresa mediante la mejora y ampliación de los canales y de la estructuración de los flujos de comunicación y la optimización de la satisfacción de los empleados.

Palabras clave: Relaciones públicas, comunicación interna, canales de comunicación, sentido de pertenencia.

Abstract

This case report analyzes internal communication and its importance at the Howard Johnson Hotel, a family business located in Carlos Paz, Córdoba province, in 2016. Based on the information consulted, a diagnosis was made in which outdated and insufficient communication channels were detected, as well as the lack of internal multidirectional communication actions, which has a negative impact on the level of commitment of the collaborators with the organization and the internal climate, which can generate inconveniences for the company to achieve its objectives. An implementation plan has been proposed consisting of a series of activities aimed at strategically managing internal communication, with the objective of contributing to the organizational development of the company through the improvement and expansion of channels and the structuring of communication flows and optimization of employee satisfaction.

Keywords: Public relations, internal communication, communication channels, sense of belonging.

Índice

Introducción	6
Marco de referencia institucional	6
Breve descripción de la problemática	7
Resumen de antecedentes	7
Relevancia del caso	8
Análisis situacional	9
Descripción de la situación.....	9
Análisis del contexto	9
Factores políticos.....	9
Factores económicos	10
Factores Sociales	10
Factores ecológicos	11
Factores legales	11
Factores tecnológicos	12
Análisis de contexto	12
Diagnóstico organizacional	12
Fortalezas.....	12
Oportunidades	13
Debilidades.....	14
Amenazas	14
Análisis específico según el perfil profesional de la carrera.....	15
Mapa de públicos.....	16
Marco Teórico.....	17
Organizaciones	17
Relaciones públicas	17
La comunicación organizacional.....	18

Público Interno	18
Comunicación interna.....	19
Diagnóstico y Discusión	20
Declaración del problema.....	20
Justificación del problema.....	20
Conclusión diagnóstica.....	20
Plan de implementación	22
Objetivo General	22
Objetivos específicos.....	22
Alcance.....	22
Limitaciones	23
Análisis de factibilidad	23
Actividades y acciones	23
Retorno de inversión (ROI).....	26
Marco de tiempo.....	27
Evaluación final.....	27
Conclusiones y recomendaciones	28
Referencias	30
Otras fuentes de consulta	33
Anexo I.....	35
Anexo II	37

Introducción

Marco de referencia institucional

La llegada de Howard Johnson a la ciudad de Buenos Aires, en 1997, marcó un hito en nuestro país. Dos años después se estableció en diferentes localidades, acercando de esta forma la posibilidad de acceder a un Hotel de renombre internacional en el mercado local. El mismo, se ha convertido en uno de los principales actores empresariales en el desarrollo de localidades de pequeño y mediano tamaño de Argentina.

Esta cadena de hoteles mantiene las prestaciones de carácter internacional, pero permite que los franquiciados impriman el toque personal en cada una de sus empresas.

En nuestra provincia de Córdoba, durante el año 2011, se inauguró el Howard Johnson Carlos Paz, una empresa familiar que mantiene su impronta de pyme. El Hotel cuenta en su gestión con la presencia de dos hermanas (Jessica y Bárbara) y su padre (Pablo Elliott), oriundos de Salta, quienes ya tenían experiencia hotelera en su ciudad natal.

La idea con la que se gestó este proyecto fue construir un condo hotel siendo una combinación entre un negocio inmobiliario con la actividad hotelera. La obra duró 3 años y contó con el aporte de inversionistas que confiaron en el proyecto.

El Hotel se encuentra a sólo 40 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba y a 5 minutos del centro de Villa Carlos Paz.

El Hotel ofrece 127 modernas habitaciones con elegante decoración y excelente servicio. Además, un restaurante con cocina internacional, piscinas descubiertas, spa & health center, jacuzzi, sala de relax, salón de convenciones y salas de reuniones.

En el mes de octubre del año 2016, el Hotel contrató a 80 colaboradores que se capacitaron en diferentes áreas. El organigrama cuenta con una Gerente general, 9 mandos medios y el concesionario. En diciembre del mismo año, se recibió a los vecinos del Establecimiento como primeros invitados.

La filosofía de trabajo de este emprendimiento se basa en la idea de que la relación laboral es una relación humana y, como tal, debe estar apoyada sobre los cimientos firmes del respeto mutuo, la tolerancia, la responsabilidad en el cumplimiento de tareas asignadas, así como en la cordialidad en el trato.

Breve descripción de la problemática

El Hotel espera de sus colaboradores un alto nivel de desempeño en sus funciones, deseos de crecer y superarse, vocación de servicio y una actitud que promueva el trabajo en equipo y buen ambiente laboral.

Es dable destacar el poco desarrollo de los canales de comunicación interna, falta de compromiso y atención por parte de la gerencia para el desarrollo de la misma, viendo el hincapié que se hace en la comunicación externa y el énfasis en un servicio de calidad.

Con respecto a la problemática presentada, es importante señalar que en este trabajo entendemos que la comunicación interna, es el conjunto de funciones y actividades concebidas a partir del proceso de significación y desempeño compartido y desarrollado por los miembros del público interno de la organización intermediados por elementos socioculturales y en función de los objetivos organizacionales.

Resumen de antecedentes

Para desarrollar el presente trabajo, se tomaron como antecedentes los siguientes estudios cuya información fue valiosa para abordar desde una cuestión teórica lo que aquí se analiza:

El autor Trani Moreno (2015) en su investigación titulada “La Comunicación Interna: Una herramienta al servicio de las organizaciones” en Barcelona (España), realiza una descripción evolutiva de la comunicación interna de las empresas españolas desde sus inicios hasta la actualidad, a través de estudios y casos reales, resaltando el impacto positivo que tiene dicha comunicación para el logro de los objetivos de las organizaciones y la aceptación de sus empleados.

Charry Condor (2018), de Lima Metropolitana, establece la relación entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local N.º 03 de Lima Metropolitana durante el segundo trimestre de 2016. Se utilizó una investigación cuantitativa de diseño no experimental a partir de una muestra de 200 trabajadores de tipo probabilístico de selección aleatoria simple estratificada. El autor indica de qué manera se relaciona la gestión de la comunicación interna con el grado de estructura y su influencia en el cargo, la consideración, entusiasmo y apoyo, la orientación hacia la recompensa, la orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo y el nivel de percepción del clima organizacional. Allí se afirma que, la comunicación interna es una herramienta estratégica clave en todo terreno social y las organizaciones, puesto que su aplicación y manejo de información corporativa comunicacional puede transmitir

correctamente a los colaboradores los objetivos y valores estratégicos, que son la base de la institución. Ello crea una cultura de fidelidad, empoderamiento y sentido de pertenencia.

El autor Rivera (2016), en su reporte de caso tiene como objetivo lograr un sistema de comunicación eficiente dentro de la cooperativa de emprendimientos múltiples. La empresa cuenta con una descripción exhaustiva de cada uno de estos puestos. A su vez cada miembro del personal cuenta con un manual de inducción en el que se detallan las características del Hotel, las normas, las especificaciones del organigrama, etcétera.

En el estudio abordado por Calleja (2020), el reporte de caso desarrollado abordó diversos temas relacionados con la gestión de la comunicación interna de A. J. & J. A. Redolfi. Se detectó una oportunidad para la optimización y el desarrollo de los procesos internos. En relación a esto, se propuso un plan de comunicación el cual tuviera como principal estrategia la creación de un área, que se ocuparía de la gestión e implementación de diversos procesos de comunicación.

Por otra parte, Fatuly Adum, León Quintuña y Noboa Auz (2020), en Ecuador llevaron adelante un estudio para determinar el medio de comunicación preferido por los colaboradores dentro de las empresas y los factores que este medio contribuye a fomentar el comportamiento de ciudadanía organizacional. La investigación fue cuantitativa, transversal y descriptiva para identificar el medio de comunicación más utilizado y preferido por los empleados. Se aplicaron 278 encuestas a empleados de empresas públicas y privadas de la ciudad de Guayaquil, Ecuador para determinar el medio de comunicación interno. Los resultados implican que el uso del WhatsApp debe ser institucionalizado como una herramienta formal de gestión con miras a utilizar nuevas herramientas que permitan la comunicación inmediata y cara a cara que fomente la comunicación asertiva, emocional y efectiva.

Relevancia del caso

La relevancia del caso se fundamenta en que las acciones de relaciones públicas se consideran un nexo entre la organización y sus públicos, ya sean internos o externos. Por ello, trabajar en la misma, permite mejorar los canales de comunicación, proponiendo nuevos, para la optimización de la circulación de información dentro de la empresa.

Entender a la comunicación como la esencia de la estructura organizacional implica comprender el doble rol que cumple en el sistema, en tanto que por un lado cohesiona las partes entre sí y por otro, las interrelaciona con el sistema total.

A través de este reporte se pretende realizar una planificación estratégica para mejorar, ampliar y optimizar la comunicación interna, en todos los niveles de la empresa.

Análisis Situacional

Descripción de la situación

El Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, hace hincapié en la atención y servicio al cliente, realizan reuniones con otros dueños de hoteles y entre los diferentes encargados, para hablar de diferentes situaciones, por los menos una vez al mes. Sin embargo, pese a estos aspectos positivos, al analizar en profundidad la situación del Hotel, se han detectado algunos aspectos a considerar. En principio, no cuenta con un plan de comunicación interna definido, se basa en métodos anticuados, lo que se traduce en una comunicación poco eficiente sin métodos de control.

Aunque la empresa cuenta con un área de Relaciones Públicas en su organigrama, se puede ver que no hay una comunicación interna de forma bidireccional entre los puestos jerárquicos y los operativos. Según Oyarvide Ramírez, Reyes Sarria y Montaña Colorado (2017), la comunicación interna es el conjunto de funciones y actividades concebidas a partir del proceso de significación y desempeño compartido y desarrollado por los miembros del público interno de la empresa.

Análisis del contexto

Análisis P.E.S.T.E.L. Se trata de una herramienta administrativa, para realizar un estudio estratégico del mercado en el que está inserta la organización. Es una mirada externa de su contexto que brinda una visión general de los diferentes factores políticos, económicos, legales ecológicos, sociales y tecnológicos.

Factores políticos

Cuando se habla de factores políticos, se está refiriendo al impacto de todo cambio político o legislativo que pueda afectar a la organización.

En la nota periodística de Mugica Díaz (2021) En la actualidad el impacto de la segunda ola de COVID en Argentina ha puesto al sistema sanitario en emergencia y el Gobierno enfrenta el dilema de restringir más la circulación en desmedro de la economía. De acuerdo a lo expresado en el diario La Voz por Carranza (2021) el mes de marzo 2021, se

convirtió en el cuarto mes con mayor cantidad de contagiados de Covid-19 en Córdoba, desde el inicio de la pandemia. Con 20.728 casos detectados, traspasó el límite superado en septiembre, octubre y noviembre del año pasado, cuando las cifras alcanzaron su pico máximo. En las últimas semanas, se vio un aumento sostenido de casos, acentuado aún más en los últimos días.

Esta situación, expone al rubro hotelero a riesgos e incertidumbres en su operatividad cotidiana.

Factores económicos

Según un nuevo estudio de Datosmacro.com (2021) la tasa de variación anual del IPC en Argentina en marzo de 2021 ha sido del 42,7%, 20 décimas superior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 4,8%, de forma que la inflación acumulada en 2021 es del 13%.

En la temporada de verano, según datos del área de Estadísticas de la Agencia Córdoba Turismo, se movilizaron algo más de 4.118.556 viajeros, los que se distribuyeron en los distintos destinos provinciales, con un promedio de 4,63 noches de pernocte por semana por persona. (El diario Córdoba-Edición digital del 23/03/2021)

Los ministerios de Turismo y Deportes y Desarrollo Productivo llevan adelante, junto al Banco de la Nación Argentina la línea de financiamiento para PyMEs del sector turístico por un monto total de \$4.000 millones de pesos, que sigue vigente hasta el 31 de mayo de 2021. (argentina.gob.ar marzo 2021)

Factores sociales

Inmersos en un período de profunda crisis, tanto el ámbito económico como el social se ven fuertemente afectados. Las tasas de pobreza y precariedad se han presentado en alza durante los últimos meses, habiéndose multiplicado en gran medida la cantidad de población argentina que no puede cubrir sus necesidades básicas.

Según Infobae durante abril de 2021 y por el impacto de la cuarentena, creció el desempleo en 2020, llegó al 11% y alcanzó a 2,1 millones de argentinos. Esto implica pauperización de sectores medios, más familias pobres y la pérdida de empleos neta desde que comenzó la pandemia que ronda las 900.000 personas. (Infobae, Edición digital 25/04/2021)

Una familia requirió en marzo de 2021 \$ 60.874 para no ser pobre y \$ 25.685 para no ser indigente, de acuerdo a los datos informados por el Instituto Nacional de Estadística y

Censos (Indec). Así, la canasta básica alimentaria subió 4,5% respecto de febrero, mientras que la canasta básica total subió 5%, es decir por encima del índice de inflación de marzo que fue de 4,8%. (Télam, Edición digital 22/04/2021)

Factores ecológicos

Hoy en día, el calentamiento global y la contaminación ambiental, son temas muy sensibles alrededor del mundo, es por eso que los clientes valoran que las empresas tengan presentes medidas ecológicas dentro de las mismas.

Tanto en Argentina como a nivel mundial existe una nueva tendencia generalizada que exige tener una mayor conciencia ecológica. Howard Johnson VCP se encuentra en el plan “Hoteles más verdes” con un fuerte compromiso asumido por la ecología. Al respecto, el Hotel, cuenta con un Código de Conducta, relacionado con la gestión sustentable. Además, posee un Programa de Sustentabilidad para sus alojados, demostrando su compromiso con el medio ambiente. En este sentido, la norma ISO 14001 sobre medio ambiente para hoteles y restaurantes, tiene el propósito de apoyar la aplicación de un plan de manejo ambiental en cualquier organización del sector público o privado. Además, exige a la empresa crear un plan de manejo ambiental que incluya: objetivos y metas ambientales, políticas y procedimientos para lograr esas metas, responsabilidades definidas, actividades de capacitación del personal, documentación y un sistema para controlar cualquier cambio y avance realizado.

Factores legales

En este apartado, podemos citar: la Ley Nro. 27563 de sostenimiento y reactivación productiva de la actividad turística nacional, que contempla incentivos al sector turístico y prórrogas al pago de impuestos.

Con respecto a medidas de prevención para sector hotelero y protocolo de aislamiento para turistas se implementó el Decreto 260/20, que incluye medidas de prevención para los trabajadores y trabajadoras de los hoteles de todo el país y medidas sanitarias para espacios comunes. Además, brinda un protocolo sobre cómo actuar ante la presencia de huéspedes con manifestaciones sintomáticas y el detalle sobre las medidas de aislamiento para turistas sin síntomas de COVID-19 pero provenientes de países afectados.

Otras herramientas de incentivo relacionadas al sector hoteleros son:

El Programa de PreViaje que tiene como objetivo fomentar la demanda de turismo interno y dinamizar la economía en la etapa post pandemia. Según el sitio Argentina.gob.ar

(2021) El Fondo de Promoción Turística (FonProTur) busca volver a proyectar los destinos argentinos en el mundo tras la pandemia. Es un fondo de \$45 millones, que aporta el Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR) y que se distribuirá equitativamente entre todas las provincias para que puedan registrar material audiovisual de sus principales destinos.

Factores tecnológicos

El aislamiento producido por la pandemia genera nuevos hábitos de trabajo. Según una publicación (As.com, 2020), La Cámara de la Industria Argentina de Software (CESSI) le hace llegar al Estado una variedad de soluciones para gestión de las empresas en sus procesos administrativos vía remota (en su mayoría gratuitas), el gobierno ante ello avala esta iniciativa y dispone de estas soluciones para el sector empresarial.

Por otra parte, la Provincia de Córdoba prevé incorporar tecnologías y vincular al 100 por ciento de los cordobeses con el “Plan Conectividad Córdoba” (Gobierno de la Provincia de Córdoba, s.f.). Con esta necesidad, es importante reconocer que los smartphones nos han ayudado en diversos grados a llevar adelante actividades cotidianas a través de ellos. (Errante, 2020).

Análisis de contexto

Como conclusión general, se percibe una clara crisis que impacta a todos los sectores de Argentina, lo que genera una caída importante en el consumo, ocasionando nuevos costos en el acondicionamiento del hotel a las situaciones actuales del Covid 19, a la vez que obliga a la gerencia a ser creativa a la hora de tener nuevas actividades ya que los mismos han aumentado exponencialmente. Las decisiones económicas de los últimos años, sumados a un excesivo gasto público, y los altos niveles de impuestos, mantienen a la macroeconomía de nuestro país a niveles críticos.

De acuerdo a lo mencionado, la situación sanitaria todavía es desafiante, en un 2021 signado también por las elecciones de medio término. En este sentido, el sector hotelero se ve necesariamente afectado por la situación y se verá necesitado del apoyo estatal a través de diferentes programas enfocados hacia el rubro para disminuir las consecuencias negativas del contexto.

Diagnóstico organizacional

Para comprender mejor la organización, se desarrolla a continuación la herramienta de análisis estratégico: F.O.D.A, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades)

Fortalezas

La organización es una franquicia de una cadena hotelera a nivel internacional. Cuenta con un equipo profesional con experiencia desde el inicio, cuenta como parte de la robustez de la empresa. En el mismo sentido, es explícito y notorio el reconocimiento de la marca por parte de clientes, proveedores y también de posibles candidatos y trabajadores.

La libertad de acción a nivel local se funda en que la relación laboral es una relación humana y, como tal, debe estar apoyada sobre los cimientos firmes del respeto mutuo, la tolerancia, la responsabilidad en el cumplimiento de tareas asignadas, así como en la cordialidad en el trato.

Otra característica a remarcar es que es la única sucursal de la empresa en la ciudad, y por tanto se convierte en una opción válida para los clientes desde su propia identidad reconocida en el mercado.

Respecto a las capacitaciones para empleados, son constantes los manuales de inducción que explican Misión y Valores compartidos con ellos. Esta actividad refuerza ampliamente la identidad de la Empresa al interior de la misma.

Tiene certificación en “Hoteles más Verdes”. Este, es un programa de sustentabilidad hotelera que desarrolla herramientas eficaces para la gestión de los alojamientos turísticos de Argentina. La Ecoetiqueta Hoteles más Verdes es el distintivo que reconoce y certifica aquellos hoteles argentinos que demuestran una gestión sustentable, respetuosa con el medio ambiente y socialmente responsable con la comunidad.

Junto a su 1º calidad edilicia, con instalaciones de primer nivel, conjuga una amplia gama de servicios complementarios que le otorgan distinción y exclusividad en la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Entre las fortalezas en las que se destaca el Hotel se encuentra el foco en la gestión de la experiencia de cliente, ocupándose de paliar aquellas percepciones no tan favorables de sus visitantes. Otro punto positivo es el cuidado del clima laboral, pese a todo no cuentan con una medición del mismo.

Es de destacar del aspecto comunicacional, las reuniones semanales del director de la empresa con los jefes, gerentes y responsables de cada una de las áreas con el fin de asegurar el correcto manejo y seguimiento de cada uno de los aspectos de la misma.

Oportunidades

Tasa de cambio actual favorable para extranjeros. Tendencia del turismo extranjero a alojarse en hoteles 4 y 5 estrellas.

Actualmente existe un importante fomento del turismo interno por parte del gobierno provincial y nacional.

Libertad de innovar los procesos que le otorga la Casa Central de la cadena hotelera. Posibilidad de optar por nuevas y últimas tecnologías gracias al respaldo financiero.

Tendencia social a elegir lugares de principios sustentables. Regulaciones legales con barreras de entrada alta a construir hoteles de lujo. Variedad de recursos naturales para utilizarlos como atractivos turísticos. Nueva conectividad aérea.

Se encuentra en funciones el Área de Marketing y Relaciones Públicas desde donde se planifica, dirige y gestiona la comunicación entre el hotel y sus diferentes públicos. Esto facilita contar con canales de comunicación establecidos que facilitan la comunicación con públicos externos.

Debilidades

Las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente como en nuestro caso de estudio son los canales de comunicación anticuados, deficientes e insuficientes.

Proceso de comunicación interna no profesionalizado que no aprovecha la eficacia que su transformación profesional ofrece. La informalidad en la transmisión de información, otorga un rasgo negativo a la comunicación interna.

Auditorias constantes por parte de la Cadena de Howard Johnson. Liderazgo tradicional.

Al no tener encuestas de clima laboral, posiblemente causaría que la organización no detecte a tiempo los malestares de sus integrantes, mencionados dentro de las debilidades de este mismo análisis, en referencia a su comunicación interna o falta de acceso a la información.

Amenazas

La situación económica y política crítica a nivel nacional y una crisis financiera internacional.

Situación pandémica que restringe el movimiento de turistas.

Grave situación económica del país que afecta a los consumidores a la hora de gastar en alojamiento. Presupuesto restringido para desarrollar grandes inversiones en nuevos procesos, como el de Comunicación Interna por la situación económica a nivel Nacional.

Constantes cambios en los hábitos de consumo de la sociedad, pudiendo perjudicar a la empresa en cuanto al volumen de demanda. Aumento de la oferta de hotelería (cabañas, casa de alquiler, hosterías).

De acuerdo a lo expresado en este apartado, las debilidades demuestran la necesidad de llevar a cabo un plan de atención hacia las mismas. De esta forma, al fortalecer la comunicación interna de la empresa, permitiría también otorgar mayor fortaleza ante las diferentes amenazas del entorno, a la vez que aprovechar las oportunidades que el mismo ofrece.

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

El profesional de Relaciones Públicas ayuda en la gestión de la comunicación interna, permitiendo analizar los datos y encontrar soluciones a problemas o temas que son importantes para la organización, como así también establecer y mantener la comunicación.

A través de una lectura del material proporcionado, sobre el Hotel Howard Johnson se logró realizar un análisis de la situación. Se utilizaron distintas herramientas que permitieron recolectar, analizar y procesar la información de las empresas para posteriormente realizar un diagnóstico.

Como primera herramienta, se utilizó la matriz PESTEL, que permitió consultar las dimensiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que impactan e influyen en la organización. También se utilizó el FODA para analizar la situación actual del hotel, para saber en qué estado se encuentra la misma tanto a nivel interno como externo.

Otro punto referencial en este análisis es el organigrama empresarial, donde se observa la estructura jerárquica verticalista.

No cuentan con una política institucional de comunicación integrada en la gestión organizacional. En consecuencia, se afirma que la gestión de la comunicación interna de la empresa en cuestión, no es eficaz. Debido a que no existen mecanismos de control a través de los cuales gestionar una medición del grado de adhesión al proyecto organizacional de los colaboradores, no es posible evidenciar el estado del clima institucional, no cuentan con procesos de diagnóstico del estado actual de la organización ni de seguimiento.

Particularmente, en este diagnóstico se tomó como referencia la página web de la organización para conocer puntualmente los datos que se ofrecen, el contenido que se publica, el acceso a las redes sociales desde el sitio y el diseño, entre otras.

Se realizó un análisis del organigrama de la empresa, y de ella, se pudo observar que la comunicación es de orden descendente y transversal entre los jefes y la gerencia, pero no así de orden ascendente. Se observó también que es posible realizar una mejora en los

canales, pudiendo actualizar los mismos, adaptándolos a una visión más tecnológica propias del momento comunicacional actual.

Este trabajo busca demostrar cómo la comunicación interna en una organización permite generar un compromiso en los colaboradores con las labores de la empresa, ayuda a tomar decisiones congruentes, consolida las políticas y la identidad de la organización, integra al personal, delimita roles laborales, satisface las necesidades de los clientes internos y los motiva, mejora la calidad de vida de los colaboradores, genera una buena sinergia de trabajo, descentraliza funciones, maximiza el aprovechamiento de oportunidades, reduce los conflictos, mejora la comunicación entre departamentos, mejora las adaptaciones al cambio, genera un sentido de pertenencia y aumenta la productividad de los procesos y del recurso humano.

Mapa de públicos

El mapa de públicos se utiliza en relaciones públicas para identificar a todos los grupos con los cuales se relacionan las organizaciones. El autor Avilia Lammertyn (1997) clasifica a los públicos internos en Gerencia (directores, gerentes y subgerentes), mandos medios (jefaturas, subjefaturas y supervisión) y Operación (empleados y operarios).

Por último, se detalla el mapa de públicos con los que se vincula la organización

Públicos Internos	Públicos externos	Públicos mixtos
Empleados operativos	Proveedores	Familiares de los empleados
Gerencia	Clientes	Sindicatos
Mandos medios	Medios de comunicación	Franquiciante
Inversionistas	Gobierno (nacional, provincial, municipal)	
Directorio	Entidades financieras	
	Competidores	
	Organismos gubernamentales	
	Públicos en general	

Ilustración 1. Mapa de públicos. Fuente de elaboración propia.

Este reporte se concentra en los públicos internos de la organización y cómo fomentar, gestionar y afianzar la comunicación interna. Estos se caracterizan por tener una relación y una afinidad muy directa con el fin común de la organización.

Los empleados cuentan con herramientas como cartelera, manuales de inducción, buzón de sugerencias y capacitaciones, para las novedades, modificaciones y acontecimientos que suceden en la organización.

Es importante en el mapa de públicos, identificar a los líderes informales que tienen un papel destacado en la comunicación informal y poseen un notable poder en la organización, en el grupo, en entornos familiares, amistades etc.

Comprender qué es lo que motiva a cada uno de estos líderes hará que la gestión de comunicación sea exitosa para la organización.

Marco Teórico

La comunicación como herramienta de cohesión interna se hace cada vez más vigente y las organizaciones son conscientes de la importancia y el impacto positivo que conlleva su gestión efectiva. En este trabajo, se considera la ineludible importancia de la comunicación en la organización, sobre todo, las acciones comunicativas que se dan a su interior. En este apartado se citarán autores de importancia para este trabajo que se refieren a la comprensión de dicha temática.

Organizaciones

En cuanto al término *organización*, Etkin (2003) lo considera como una integración de individuos y grupos, que se encuentran bajo un determinado orden formal que establece las funciones que cada uno de ellos deben cumplir. Enriqueciendo esta idea, Ávila Vidal (2021) conceptualiza a la organización como un sistema social complejo, abierto al intercambio de energía, materia e información con el medio exterior, con identidad espacio temporal y caracterizada por la no linealidad, la interacción de individuos y grupos humanos (sistema de roles y comunicación), coordinada por una estructura de autoridad, en la búsqueda de objetivos y metas comunes. Es interesante reflexionar acerca de las características funcionales que en la actualidad tienen las *organizaciones*. En este sentido, García del Junco (2007) sostiene que las mismas, se enfrentan a condiciones en el mercado muy diferentes a las que predominaban en el pasado. Los cambios en el entorno son muy rápidos, el ciclo de innovación es más corto y las tecnologías tienen una elevada importancia. En un entorno turbulento, sólo las organizaciones con más capacidad de adaptación a las nuevas realidades tendrán la posibilidad de obtener continuamente éxito y sobrevivir.

Relaciones Públicas

Una particularidad para tener en cuenta en el aspecto comunicacional de las organizaciones, viene dado por la función de las relaciones públicas Según Wilcox, Cameron y Xifra, (2012) las Relaciones Públicas tienen que ver con la gestión de las comunicaciones entre la empresa y sus públicos.

Con respecto a esto, Míguez González (2010), aporta que las relaciones públicas actúan de forma bidireccional, ya que genera que una organización escuche a su público, porque al hacerlo constituye la única forma de actuar sobre las causas de conflictos y de recuperar un equilibrio. De esta manera, las relaciones públicas van ganando protagonismo y espacio de reflexión dentro del ámbito corporativo.

La comunicación organizacional

La comunicación organizacional según Kreps (1995), es un proceso por el cual los miembros recolectan información acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. A su vez, para Trelles (2005) es el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización. Por tanto, ésta no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas, quieran o no, transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes.

También es importante, traer la idea de la relación entre la comunicación interna y su consecuente fortalecimiento relacional entre sus miembros. Como expresa Garrido (2018), si se consideran las posibilidades comunicacionales que genera la identidad organizacional de quienes trabajan en la empresa, se encontrará un factor de cohesión que se potencia al interior de la misma y de esta forma es posible ampliar las posibilidades estratégicas como conseguir objetivos organizacionales, satisfacer efectivamente las demandas del contexto, etc.

Para lograr dicha identidad organizacional es menester reconocer a sus públicos internos en su diversidad. Cada público posee sus propios valores, experiencias y opiniones acerca de la organización. Para Di Génova (2012), este es un proceso dinámico, cooperativo y conversacional; que busca atender el interés común y el logro de los objetivos.

Público Interno

Para Di Génova (2012) los públicos internos son todas aquellas personas que son todas aquellas personas que se encuentran en estrecha relación con los objetivos de la organización y se encuentran en la estructura de la misma. Si bien se los puede clasificar

según su jerarquía, su especialidad o su antigüedad, en términos generales podemos decir que son: los accionistas, los directivos, los empleados que integran la organización

Siguiendo esta línea Brandolini (2009) habla de la característica de este tipo de público está en el interés y el tipo de vinculación que poseen con la organización, están ligados con sus acciones y la misión de esta.

Comunicación Interna

Con relación a lo expresado recientemente, para Ritter (2008), la comunicación interna influye en la interacción entre partes, permite conseguir el crecimiento y su desarrollo, así como también puede ser la clave del fracaso. Saber utilizar eficientemente esta herramienta, es lo que permite el éxito en la gestión. En el mismo sentido, afirma que, si una organización no tiene una estrategia de comunicación interna o la misma no está organizada, esto generará lentitud en los procesos que trae como consecuencia no llegar a cumplir los objetivos internos de la empresa.

De igual manera, la autora Del Pozo Lite (2015), plantea los beneficios de una comunicación interna eficaz, y los relaciona con un mayor involucramiento del colaborador en la tarea, pudiendo delegar con mejores resultados finales, siendo esto una ventaja competitiva.

Por otra parte, para los autores Oyarvide Ramírez, Reyes Sarria y Montaña Colorado (2017), la comunicación interna es la que representa la fortaleza de la funcionalidad empresarial y, por lo tanto, no debe quedar relegada del quehacer de la institución.

En consecuencia, entender el funcionamiento de la comunicación interna en las organizaciones es de suma importancia para mantener al personal informado de manera permanente y fomentar su participación y compromiso. Esto es necesario para contar con información relevante en tiempo y forma sobre el manejo de los procesos como también el feedback en los controles y auditorias. Es así que, la gestión de la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

Los conceptos aquí vertidos, explicitan la necesidad teórica de reflexionar acerca de lo que sucede al interior de las organizaciones a partir de entender a la *comunicación interna* como eje central de la dinámica organizacional.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

Por todo lo expuesto anteriormente en apartados previos, es necesario resaltar que en el Hotel Howard Johnson hay una deficiencia en comunicación interna, lo cual impide una correcta comprensión por parte de los empleados hacia la gerencia y viceversa. Hay que mencionar, además, una de falta de planificación y desarrollo de la misma.

Los empleados no poseen canales actualizados para comunicarse con sus jefes u otras áreas, ni tienen conocimiento sobre los procesos de toma de decisiones o del rumbo de la organización, lo que podría ser de interés para los sectores operativos de la empresa.

En consecuencia, se necesita establecer, mantener y gestionar líneas de mutua comunicación y cooperación con sus colaboradores como así también la elaboración estratégica de mensajes

Justificación del problema

La situación actual del Hotel Howard Johnson, da cuenta de que, a pesar de todas sus fortalezas, se deja de lado la comunicación como una arista a considerar en la dinámica organizacional, pues esta se enfoca en el cliente externo. Si la organización continúa con esta postura, es posible que los procesos de comunicación interna fracasen, pues la deficiencia en la misma produciría que se tornen engorrosos y sus empleados no tengan una noción clara de la dirección hacia la cual se dirige la empresa.

Al mismo tiempo, no se cuenta con adecuados soportes y canales de comunicación actualizados e innovadores que se encuentren adaptados a la realidad organizacional y al contexto, que alcancen a todos los niveles de la estructura, que mejoren la comunicación y el involucramiento de sus empleados con los objetivos organizacionales.

Ignorar los procesos de comunicación hacia el interior de la empresa tendrá consecuencias nocivas e inevitables en el desarrollo de las operaciones y los negocios, afectará la imagen interna y repercutirá eventualmente en la imagen externa de la organización.

Conclusión diagnóstica

En base a lo antes mencionado se puede concluir que el proceso comunicacional es un elemento clave en la gestión empresarial que establece la organización, integración y complementariedad de los individuos para la obtención de los logros comunes.

Se hace necesario implementar un plan de comunicación que reconsidere el rol de sus públicos internos, que potencie y fortalezca los intercambios entre los directivos con sus empleados. Debe existir disposición y atención de calidad, establecer con ellos una interacción más igualitaria, colectiva, colaborativa y comprometida. El resultado esperable a partir del plan de acción, permitirá la constante reconsideración del público interno que, según lo analizado previamente, presenta dificultades en su eficacia.

En este marco, el papel del experto en Relaciones Públicas es de suma importancia dentro de una organización, ya que contribuye a que la misma alcance sus objetivos empresariales a través de la planificación de estrategias de comunicación e incrementar el compromiso de la dirección.

Plan de Implementación

A continuación, se presenta el diseño de un plan de implementación para el Hotel Howard Johnson, el cual se enfoca en la comunicación interna y se desarrolla en función de la información obtenida en la etapa de diagnóstico. Dicho plan conlleva el diseño estratégico de distintas tácticas de las relaciones públicas, que sirven como solución de las falencias percibidas y, además, colaboran con el logro de los objetivos de la organización.

El Hotel Howard Johnson cuenta con 80 personas que trabajan de manera permanente en las instalaciones de la empresa.

Objetivo general

Diseñar un plan de mejora dirigido hacia la comunicación interna del Hotel Howard Johnson de la ciudad de Villa Carlos Paz, que permita establecer mecanismos para optimizar procesos comunicacionales para ser aplicado en la segunda mitad del 2021.

Objetivos específicos

1. Mejorar los canales de comunicación internos para que la información entre empleados se transmita y difunda de manera más fluida y eficaz.
2. Promover la comunicación interna entre las distintas gerencias y el personal del hotel.
3. Fomentar los vínculos entre el personal para afianzar el sentido de pertenencia

Alcance

* De Contenido: Se abordará el tema de gestión de la comunicación interna.

* Temporal: Este proyecto se desarrollará en el plazo de 6 meses, a partir de Julio del 2021 hasta diciembre de 2021, ya que se probará la eficacia de algunas tácticas y en caso de no ser útiles se realizarán cambios, sobre todo en aquellas acciones que tengan que ver con las herramientas tecnológicas que pueden o no ser las mejores para la empresa. Es necesario destacar, que se realizarán seguimientos y controles desde los primeros momentos de la puesta en marcha de la propuesta, para poder ponderar durante los 6 (seis) meses de intervención la eficacia de las diversas tácticas realizadas. En este sentido, el marco temporal de la propuesta es adecuado a la mejora requerida desde lo comunicacional.

* Geográfico: Este plan de comunicación transcurrirá en el Hotel Howard Johnson, ubicado en la ciudad de Villa Carlos Paz.

* Metodológico: El tipo de investigación a desarrollar es exploratoria y cualitativa.

Limitaciones

El mismo se llevará a cabo en gran parte de forma virtual, o con grupos reducidos, al encontrarnos en situación de público conocimiento de pandemia Covid-19.

Análisis de Factibilidad

A pesar que la organización no cuenta con políticas explícitas de comunicación interna, los directivos aseguraron conocer la importancia de éstas y demostraron una actitud positiva para con la implementación de un plan de estas características.

Con respecto a los recursos materiales, la organización cuenta con un gran número de computadoras, una cartelera, una red interna de teléfonos y con varios elementos más, que si son utilizados de manera adecuada pueden ser de gran utilidad a la hora de poner en marcha el plan.

Los recursos financieros, podrían representar un problema si son muy altos. Lo primordial aquí es convencer a los directivos que la implementación de este plan es una inversión y no un gasto innecesario.

Por último, el espacio físico no es inconveniente para el hotel, ya que tiene salas de conferencias amplias.

Analizando todo lo expresado anteriormente, se llega a la conclusión que la factibilidad de implementación de un plan de comunicación interna es medio-alta, por lo que se proseguirá con el desarrollo del plan correspondiente.

Actividades y acciones

Programa 1: “Comunicando nos entendemos”

Táctica 1: Utilizar la plataforma digital Workplace.

Objetivo: Mejorar los canales de comunicación internos para que la información entre empleados se transmita y difunda de manera más fluida y eficaz.

Público involucrado: Todo el personal del hotel.

Descripción: Utilizar esta herramienta empresarial como canal de comunicación oficial para mantener a los empleados comunicados, con las últimas novedades y procedimientos, desde el lugar físico que se encuentren. Así, todos los empleados por medio de la computadora o celular, pueden tener en el mismo momento la información necesaria y no cometer incorrectos procedimientos por desconocimiento.

Antes de empezar a utilizar se enviará un mail con un pequeño video instructivo que demuestre algunas de las utilidades más importantes y su utilización. Luego se enviará junto con una invitación vía mail a todos los colaboradores de Howard Johnson y de manera autónoma se deberán registrar en la plataforma (detallando nombre, apellido, puesto). (Ver anexo I). Luego se dará clases vía zoom con un programador, que además adecuará la plataforma al hotel.

Recursos Humanos: Lic. en RP y Gerente general del hotel. Programador.

Recursos materiales: computadoras, servidores de red.

Tiempo y asignación presupuestaria: ver presupuesto (Anexo II) y diagrama de flujos (Gantt).

Evaluación: Análisis de repercusión de la plataforma, de acuerdo a la cantidad de usuarios y a las interacciones de los mismos; se espera lograr una adhesión o uso de más del 80% de los empleados del hotel.

Táctica 2: Utilizar app BetterMe.

Objetivo: Optimizar el circuito de comunicación interna que posee la empresa.

Descripción: Con la app BetterMe los colaboradores reciben comentarios constructivos en cualquier momento, independientemente de su rol, generando una nueva cultura de retroalimentación en las organizaciones. Alineando los objetivos, abriendo el feedback entre todos los miembros de la compañía y realizando evaluaciones transparentes pueden desarrollar el perfil profesional de los colaboradores al mismo tiempo que se construye una cultura de crecimiento constante.

Público involucrado: Todo el personal del hotel.

Tiempo y asignación presupuestaria: ver presupuesto (Anexo II) y diagrama de flujos (Gantt).

Recursos Humanos: Lic. en RP, Gerente general del hotel y Programador.

Recursos materiales: computadoras, servidores de red, internet.

Evaluación Análisis de uso de la app, de acuerdo a la cantidad de usuarios que descarguen la aplicación y a la cantidad de feedback que los mismos hayan hecho, se espera lograr un impacto positivo al uso de la app por parte de por lo menos un 80 % del personal.

Programa 2: "Todos somos Howard Johnson"

Táctica 1: Reuniones interdepartamentales.

Objetivo: Lograr un mayor flujo de información y retroalimentación entre los empleados de las diversas áreas del hotel.

Descripción: El primer paso para lograr que estas reuniones se realicen de forma ordenada y planificada será informar a todos los empleados de la aplicación de esta nueva herramienta, a través de un encuentro con los mismos que tendrá como fin explicar su modalidad, ya sea vía zoom o presencial.

Encuentros mensuales el primer los lunes de cada mes entre gerentes de área y jefes de área y sus equipos.

Público involucrado: Gerentes de área y jefes de área y sus equipos.

Tiempo y asignación presupuestaria: ver presupuesto (Anexo II) y diagrama de flujos (Gantt).

Recursos materiales: Proyector, cafetera.

Recursos Humanos: Programador y Departamento de Recursos Humanos

Evaluación: Análisis del impacto de las reuniones, de acuerdo a la cantidad de asistencias y a las respuestas en las encuestas de opinión; se espera lograr un resultado positivo en por lo menos el 80 % de las distintas áreas del hotel.

Táctica 2: “Grupos de trabajo”

Objetivo: Incentivar a la participación entre las distintas áreas para conseguir objetivos laborales.

Descripción: La participación ayuda a conseguir objetivos, a crear una cultura compartida y/o unos métodos de trabajo comunes para la entidad. Proyectos entre departamentos.

Mensualmente se prepararán temas a tratar, resultados esperados, entre distintos miembros de áreas diferentes.

Público involucrado: Todo el personal del hotel.

Tiempo y asignación presupuestaria: ver presupuesto (Anexo II) y diagrama de flujos (Gantt).

Recursos Humanos: Gerencia, Relaciones Públicas, y Recursos Humanos

Recursos materiales: Materiales de oficina (lapiceras, papeles, resaltadores), salón.

Evaluación: Posterior a la actividad de los grupos de trabajo, se realizará una encuesta buscando detectar el grado de cumplimiento de los temas planteados. Se considera efectiva la acción de acuerdo al porcentaje de los objetivos conseguidos.

Programa 3: “Acortando distancias”

Táctica 1: Desayunos compartidos

Objetivos: Optimizar el clima interno reforzando la satisfacción del personal.

Descripción: Espacio que estará destinado a escuchar y compartir experiencias e inquietudes, en un ambiente informal y más relajado. De forma mensual se invitará a empleados de diferentes sectores para participar. Los grupos contarán con un máximo 20 personas seleccionadas, de distintos sectores, para generar un clima más ameno y fomentar la participación.

Dependiendo de las restricciones se hará en forma presencial (cumpliendo los protocolos vinculados al Covid-19) o vía zoom.

Público involucrado: Todo el personal del hotel.

Tiempo y asignación presupuestaria: ver presupuesto (Anexo II) y diagrama de flujos (Gantt).

Recursos Humanos: Gerencia, Relaciones Públicas y Recursos Humanos.

Recursos materiales: Servicio de catering, salón.

Evaluación: Análisis de repercusión de los desayunos compartidos, de acuerdo a los datos obtenidos de las encuestas; se espera lograr un grado de aceptación mayor del 70% de los concurrentes a estos eventos.

Retorno de inversión (ROI)

El Retorno Obligatorio de Inversión, es una herramienta utilizada para evaluar la factibilidad de una propuesta de implementación.

Costos App (\$105.766,40)

Elementos de librería+proyector+cafetera (\$126.000)

Honorarios de Lic. Relaciones Públicas (\$336.000)

Honorarios de Programador (\$150.000)

Desayuno con el personal (\$24000)

Monto total de Inversión (\$741.766,40)

Monto Beneficio (el doble de lo que se invirtió) \$1.483.532,80

ROI: $[(\$148.3532,80 - \$741.766,40) / \$741.766,40] \times 100 = 200\%$

Esto significa que por cada peso invertido en el plan estratégico que aplique el hotel se obtiene \$2.0 de retorno o en su defecto cada 100 invertido ganará \$200.

Marco de tiempo

A fin de determinar la viabilidad de la propuesta, una vez presentadas las actividades y estimados los recursos necesarios, mediante un diagrama de Gantt se determina el tiempo requerido para la implementación del plan de acuerdo con las acciones expuestas.

Diagrama de Gantt

Meses	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6							
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Tactica																												
WorkPlace																												
Difusión																												
Ejecución																												
Evaluación																												
Better ME																												
Difusión																												
Ejecución																												
Evaluación																												
Reuniones																												
Difusión																												
Ejecución																												
Evaluación																												
Grupos de trabajo																												
Difusión																												
Ejecución																												
Evaluación																												
Desayunos																												
Difusión																												
Ejecución																												
Evaluación																												

Evaluación final

Se realizará una encuesta a través de formularios de Google donde se diagnostiquen resultados acerca del proceso de implementación, sobre la percepción de utilidad y acerca de la posible continuidad del modo de trabajo que se implementó. Estas encuestas se enviarán a través del correo electrónico de los empleados.

Se solicitarán aportes de mejora en dichas encuestas, que permitan reflexionar acerca de posibles propuestas futuras.

Posteriormente los resultados obtenidos serán analizados para generar un informe a partir del cual se tomarán decisiones que mejoren el flujo comunicacional de la empresa.

Conclusiones y Recomendaciones

El hotel Howard Johnson es reconocido por su calidad y servicio al cliente, es parte de una franquicia de renombre por lo que cuenta con la marca como respaldo. Sin embargo, a lo largo del reporte de caso se visualiza la carencia de un plan de comunicación interna y competencias relacionadas a un correcto manejo de los canales de información.

A través de las distintas investigaciones sobre la comunicación interna y los resultados de su gestión competente a través de la optimización de los canales de comunicación, se desarrolló la propuesta consistente en crear e implementar un plan estratégico que promueva un mejor flujo de información y feedback, como así también el trabajo en equipo sostenido en relaciones de confianza, permitiendo de esta forma, mejorar la productividad de la organización.

Involucrar a los mandos medios y gerentes con un compromiso interno y ocupación del clima laboral permitirá favorecer el desarrollo del potencial individual, fomentando en sus empleados el sentido de pertenencia, que se reflejará también en beneficios económicos para la empresa.

El objetivo de este reporte de caso es hacer una contribución al conocimiento de la realidad organizacional del Hotel Howard Johnson, que responde al análisis intensivo de particularidades situacionales y comportamientos internos de la empresa. Asimismo, dar la posibilidad de adaptar la organización a los cambios que se están produciendo en el orden mundial y nacional, debido a la pandemia de Covid-19.

Habiendo sido descritos todos los beneficios del plan estratégico se concluye que, gracias a la implementación del mismo, la situación de la empresa, se vería impactada de forma positiva luego de su aplicación.

Finalmente, es importante resaltar que la adecuada gestión de la comunicación interna en la empresa brindará datos medibles para poder prever posibles inconvenientes, que podrían afectar la imagen de la organización, la productividad y la satisfacción de los empleados.

Recomendaciones

Durante el análisis realizado al Hotel durante el presente trabajo, se pudo detectar una centralización de tareas en una de las dueñas de la empresa que está a cargo de la Gerencia, que se ocupa sobre todo de las áreas de Marketing y la de Recursos Humanos, por lo que se

recomienda que haya un Relacionista Público encargado sobre todo de las acciones de planificación y gestión de la comunicación interna.

Se sugiere seguir actualizando y aumentando los canales de comunicación y realizar más acciones para mejorar los vínculos entre las distintas áreas, la gerencia y los empleados.

Debe revisarse las políticas de uso de celular, ya que es una contradicción negar su uso a través de las normas de comportamiento y a su vez pedir que los empleados usen dicho canal.

Es vital medir la satisfacción mediante una encuesta de clima organizacional que permita a la dirección obtener un conocimiento interno de la organización a través de la opinión del personal.

Realizar auditorías cada cierto periodo de tiempo a convenir por la Gerencia en cada una de las áreas para obtener un mayor control de las actividades que se realizan.

Referencias

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica* (1.^a ed.). Barcelona, España: Netbiblo.
- Ávila Vidal, A. (2021, 4 enero). *Las organizaciones como sistemas sociales complejos*. Recuperado 15 de mayo de 2021, de <https://integracion-academica.org/vol1numero2-2013/25-las-organizaciones-como-sistemas-sociales-complejos>
- Avilia Lammertyn, R. E. (1997). *Relaciones Públicas. Estrategias y táctica de comunicación integradora*. Buenos Aires, Argentina: Imagen.
- Calleja, J. P. (2020). El desafío de la implementación de la comunicación interna en el canal informal. (Trabajo Final de Grado). Universidad Siglo 21, Córdoba, Argentina.
- Cameron, G. T., Wilcox, D. L., y Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas* (10.^a ed.). Madrid, España: Pearson Educación.
- Capriotti Peri, P. (2009). *Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa* (Vol. 1). Recuperado de <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>
- Charry Condor, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. (Artículo de investigación). Universidad Nacional del Altiplano de Puno, Lima, Ecuador. Repositorio Universidad Siglo 21.
- Del Pozo Lite, M. (2015). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones*. (3.^a ed.). Pamplona, España: Eunsa. Ediciones Universidad de Navarra, S.A.
- Di Génova, A. E. (2012). *Manual de relaciones públicas e institucionales* (2.^a ed.). C.A.B.A., Argentina: Ugerman Editor.
- Etkin, J. (2003). *La gestión de complejidad en organizaciones*. Ciudad de México, ME: Editorial Oxford.

- Fatuly Adum, S. D., León Quintuña, M. A., & Noboa Auz, M. L. (15 agosto de 2020). Medios de comunicación interna como estrategia para fomentar el comportamiento de ciudadanía organizacional | Revista Científica Ecociencia. Recuperado de <http://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/371>
- García del Junco, J., y Dutschke, G. (2007, noviembre). *Las organizaciones con capacidad de aprendizaje. A propósito de una revisión de la literatura*. Recuperado 13 de mayo de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001100005&lng=es&tlng=es
- Garrido, F. J. (2018). *Comunicación Organizacional 2.0. De las Metáforas a la Pragmática* (2.^a ed.). Recuperado de <https://tinly.co/b3pUp>
- Howard Johnson. (s. f.). Gestión sustentable. Recuperado 15 de abril de 2021, de <https://hvjillacarlospaz.com.ar/es/gestion-sustentable.html>
- Kreps, G. L. (1995). *La Comunicación en las Organizaciones* (1.^a ed.). Madrid, España: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Míguez González, M. I. (2010). *Los públicos en las relaciones públicas*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Norma ISO. (2015). *ISO 14001 – Sistemas de Gestión Ambiental (SGA)*. (Norma núm. 14001). Recuperado de <https://www.normas-iso.com/iso-14001/>
- Oyarvide Ramírez, H. P., Reyes Sarria, E. F., & Montaña Colorado, M. R. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. Recuperado 15 de abril de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6174479.pdf>
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional* (1.^a ed.). Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.

- Rivera, M. (2016). *La vinculación de las Relaciones Públicas e Institucionales con las principales funciones de Recursos Humanos para la optimización de la comunicación interna. Caso: Sudecor Litoral Coop. Ltda. Bell Ville, Córdoba.* (Trabajo Final de Grado de Licenciatura). Universidad Siglo 21, Córdoba, Argentina.
- Trani, J. J. (2015). *La Comunicación Interna Una herramienta al servicio de las organizaciones.* Tesis del Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras. Universidad de Barcelona, Barcelona. Recuperado de <https://bit.ly/3t7Zceb>
- Trelles, I. (2005). Comunicación organizacional: ¿ciencia, disciplina o herramienta? *Revista Espacio*, 25–27.

Otras fuentes de consulta

Argentina.gob.ar. (11 diciembre de 2020). Se presentó el Fondo de Promoción Turística.

Recuperado 15 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3gTzd7A>

Argentina.gob.ar. (2 marzo de 2021). Línea de créditos para PyMEs turísticas. Recuperado 24

de abril de 2021, de <https://bit.ly/3nxp01Y>

Argentina.gob.ar. (20 octubre de 2020). Medidas en Turismo frente al COVID-19.

Recuperado 20 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3vswiXy>

Argentina.gob.ar. (21 septiembre de 2020). Ley N° 27.563, Ley de sostenimiento y

reactivación productiva de la actividad turística. Recuperado 24 de abril de 2021, de

<https://bit.ly/3aPFRbo>

Argentina.gob.ar. (s. f.). Emergencia Sanitaria. Recuperado 10 de abril de 2021, de

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-260-2020-335423>

As.com. (26 marzo de 2020). Coronavirus en Argentina: resumen y casos del 26 de marzo.

Recuperado 10 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3gOcmKL>

Boletín Oficial de la República Argentina. (2020, septiembre). *Ley de sostenimiento y*

reactivación productiva de la actividad turística nacional. Recuperado de

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/235135/20200921>

Carranza, J. (2 de abril de 2021). Coronavirus en Córdoba: ¿por qué marzo puede ser un mes

«bisagra»? *La Voz*. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar>

Datosmacro.com. (14 de abril de 2021). En marzo se elevó el IPC en Argentina. Recuperado

28 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3t5dwE6>

El Diario. (22 marzo de 2021). Esperan movilizar más de 90 mil millones de pesos en

Córdoba. *El Diario*. Recuperado de <https://bit.ly/331fZVw>

Errante, M. (24 abril de 2020). La tecnología en tiempos de pandemia y post-pandemia.

Cronista. Recuperado de <https://bit.ly/3e1Q7iD>

Gobierno de la Provincia de Córdoba. (s. f.). Plan Conectividad Córdoba. Recuperado 15 de abril de 2021, de <https://www.cba.gov.ar/plan-conectividad-cordoba/>

Hoteles más Verdes. Consultado 26/04/2021 Hoteles más verdes. (s. f.). Hoteles más verdes. Recuperado 11 de abril de 2021, de <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/>

Infobae. (25 marzo de 2021). Por el impacto de la cuarentena, creció el desempleo en 2020: llegó al 11% y alcanzó a 2,1 millones de argentinos. *Infobae*. Recuperado de <https://bit.ly/3u6mP88>

La norma ISO 14001 2015 en el sector de la hotelería. (s. f.). Recuperado 10 de abril de 2021, de <https://www.nueva-iso-14001.com/2016/10/iso-14001-2015-sector-hoteleria/>

Mugica Díaz, J. (24 de abril de 2021) Impacto de la segunda ola: con el sistema sanitario en emergencia, el Gobierno enfrenta el dilema de restringir más la circulación. *Infobae*. Recuperado de <https://bit.ly/330qTe3>

Telam. (22 abril de 2021). Una familia requirió en marzo \$ 60.874 para no ser pobre y \$ 25.685 para no ser indigente. Recuperado 25 de abril de 2021, de <https://bit.ly/3h2ZSiD>

Workplace. (s. f.). Workplace. Recuperado 11 de junio de 2021, de <https://es-la.workplace.com/>

Anexo I

Workplace para equipos de comunicaciones

Workplace ayuda a que los equipos de comunicaciones sean más exitosos, ya que mejora la interacción con comunicaciones estratégicas, aumenta la visibilidad de los líderes y amplifica la cultura empresarial.

Ventajas de usar Workplace para las comunicaciones

Visibilidad ejecutiva

Los empleados quieren líderes más accesibles y visibles. El 83% de los clientes indica que Workplace permite un mayor nivel de comunicación de los líderes y el 68% dice que aumenta la transparencia de las decisiones ejecutivas.

Interacción de los empleados

El 91% de los clientes indica que Workplace ayuda a crear comunicaciones más atractivas y a transformar la capacidad de las personas para entablar conversaciones y trabajar en conjunto

<https://es-la.workplace.com>

Organiza reuniones virtuales mediante las salas de Workplace.

- Comparte mensajes de forma instantánea en Workplace Chat.
- Usa Portal para aumentar la eficiencia del trabajo desde casa.

Ofrece herramientas colaborativas que permiten una mejor comunicación interna entre los trabajadores. se pueden compartir informaciones en una esfera definida, invitar contactos a eventos, interactuar sobre temas diversos y compartir documentos de trabajo. También es posible organizar conferencias y hacer transmisiones de vídeo en directo.

Así todos los empleados por medio de la computadora o celular, no solo participan, sino que además permite la democratizaron a la información, es el orientada a estar más conectados y funcionar en equipo.

Workplace Enterprise cuesta 8,00 USD por persona al mes. Workplace Enterprise está dirigido a organizaciones más complejas que, debido a su tamaño o al sector al que pertenecen, necesitan un mayor nivel de asistencia.

El control se desarrollará de manera mensual en función de reportes realizados por la analista de Recursos Humanos, tomando como dato de referencia las estadísticas propiciadas de la misma red. Dichas estadísticas incluyen detalles de los miembros de los grupos, interacción realizada en los diferentes posteos, crecimiento del grupo, información sobre las publicaciones.

Se contratará un Programador durante un mes para capacitación sobre el uso de la plataforma Workplace y la adaptación de la misma al Hotel.

Anexo II

Presupuesto

Bien /Servicio	Proveedor	Cantidad usuarios #	Costo unitario	Costo total
Prog. 1. Táctica 1 Plataforma digital Workplace				
WorkPlace	StarMeUp OS	80	\$1.322,08	\$105.766,40
Prog. 1. Táctica 2 Utilizar app BetterMe				
BetterMe	App	80	\$0,00	\$0,00
Prog. 2. Táctica 1 Todos somos Howard Johnson				
- Útiles	Cuencas Claras	60	\$1.300,00	\$78.000,00
Alquiler de proyector	Galaxi Eventos	6	\$6.000,00	\$36.000,00
Compra de cafetera	Vanesa Juarez	1	\$12.000,00	\$12.000,00
Prog. 3. Táctica 1 Desayunos compartidos				
Desayunos	Rosas Rosas	120	\$200,00	\$24.000,00
Honorarios profesionales *				
Honorarios	Relacionista Público	6	\$56.000,00	\$336.000,00
Honorarios	Programador	2	\$75.000,00	\$150.000,00
			TOTAL	\$741.766,40

Se tomó el cálculo de cantidad de usuarios según la duración total del Plan de implementación

* Honorarios Relacionista Público 2 salarios mínimos, honorarios de Programador según lo indicado por el Sindicato Único de la Publicidad. Personería Gremial 347

Modelo de ajuste

Valor del plan variable: \$243.766,40 (útiles, alquiler de proyector, desayuno, Workplace)

Inflación estimada: 22.5%

Meses para terminar el plan: 6

Formas de cálculo

Valor *inflación promedio /100*12 meses *6 meses=

$243.766,40 * 22.5\% / 100 / 12 * 6 = \$27.423,72$