



**Comunicación Interna y Alfabetización Digital
en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz**

Apellido y Nombres: TOSELLI, Laura Jorgelina

D.N.I.: 36708671

Legajo: VRPI03737

Carrera: Lic. en Relaciones Públicas e Institucionales

Resumen

Nos encontramos ante una sociedad tecnológica y digital, en donde casi la totalidad de las personas en el mundo tienen acceso a dispositivos, internet y un flujo de información constante. Ante la pandemia declarada en 2020, las empresas se vieron forzadas a encontrar nuevas formas de comunicarse con su público externo, descubriendo canales como, por ejemplo, las redes sociales. Pero, ¿qué pasa con la comunicación interna? El Hotel Howard Johnson es uno de los más prestigiosos hoteles del país, de una cadena internacional reconocida en el mundo y, a pesar de adaptarse a la era digital para llegar a sus clientes, dentro de la organización se siguen utilizando herramientas tradicionales para transmitir información. Es por eso que se presentó un Plan de Comunicación Interna, en donde los principales beneficiados fueron los colaboradores, ya que se buscó inducirlos no solo a su puesto de trabajo, sino a un manejo y aprovechamiento integral de la tecnología. De esta forma, se procuró forjar una mejora en la cultura organizacional, en el desarrollo de los procesos habituales y en el servicio prestado por la empresa.

Palabras claves: comunicación interna, alfabetización digital, cultura organizacional.

Abstract

We are immersed in a technological and digital society, where almost all the people in the world have access to devices, internet and a constant flow of information. After the pandemic declared in 2020, companies were forced to find new ways to communicate with their external public, discovering channels such as, for example, social networks. But, what about internal communication? The Howard Johnson Hotel is one of the most prestigious hotels in the country, it belongs to an internationally recognized chain and, even though they could adapt to the digital age to reach their customers, within the organization traditional tools are still used to transmit information. That is the reason an Internal Communication Plan is presented, where the main beneficiaries will be the employees, since it is expected to induce them not only to their job, but to a comprehensive management and use of technology. In this way, it seeks to forge an improvement in the organizational culture, in the development of the usual processes and in the service provided by the company.

Keywords: internal communication, digital literacy, organizational culture.

Contenido

Introducción	1
a) Marco de referencia institucional.....	1
b) Breve descripción de la problemática.....	2
c) Resumen de antecedentes.....	2
d) Relevancia del caso.....	3
Análisis de la situación	4
e) Descripción de la situación	4
f) Análisis de contexto	4
g) Diagnóstico organizacional.....	7
h) Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera	9
Marco Teórico.....	13
Relaciones Públicas.....	14
Comunicación interna	14
Cultura organizacional	15
Innovación.....	15
Información.....	16
Diagnóstico y discusión	17
Declaración del problema	17
Propuesta del Plan.....	19
Objetivo general:.....	19
Objetivos específicos:	19
Alcance.....	19
Limitaciones.....	20
Desarrollo de tácticas	20
Presupuesto	25
Marco de tiempo	27

Evaluación o medición de las acciones	27
Conclusiones y recomendaciones	28
Bibliografía	30
Anexo.....	32

Introducción

a) Marco de referencia institucional

El hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz es una empresa familiar con impronta de Pyme, inaugurado en el año 2016 por la familia Elliot. Cuenta con 127 modernas habitaciones, un centro de convenciones, restaurante y spa & health center. Da trabajo a más de 80 colaboradores que fueron capacitados en las diferentes áreas.

La llegada de esta cadena de hoteles marcó un hito en Argentina. En 1997, Howard Johnson abrió su primer hotel en Buenos Aires, y luego se expandió a lo largo de todo el país. Esto permite al mercado local la posibilidad de acceder a un hotel con renombre internacional, dentro de un rango de precios medios.

Las hermanas Jessica (Gerente de Marketing y Comunicación) y Bárbara (Gestión y administración hotelera) junto a su padre Pablo son los encargados de llevar la gestión del hotel. Ellos ya tenían experiencia hotelera en Salta, su ciudad natal, y se profesionalizaron en la Universidad Empresarial Siglo 21.

Esta franquicia se caracteriza por ser un condo-hotel: una modalidad comercial que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera. Esto quiere decir que los accionistas son dueños de departamentos y estos están a disposición de los administradores de la cadena a cambio de una renta anual.

Un aspecto a destacar es que el hotel tiene como premisa minimizar el impacto ambiental, la cual fue plasmada en su política verde implementando juegos hechos con material reciclado y el servicio de lavandería con mínimo consumo de agua y energía. Gracias a estas acciones, este hotel alcanzó la certificación plata en el programa *Hoteles más verdes*.

Con respecto a los colaboradores, Bárbara Elliot plantea en su entrevista que son como una gran familia. Las personas que trabajan en el hotel son elegidas y mentoreadas con especial atención ya que de ellos depende en gran medida cómo será la experiencia de los visitantes. Desde el área de recursos humanos se planifican acciones para capacitar y mantener motivados a todos los empleados del hotel. A pesar de que los procedimientos ya están armados y estandarizados por parte de la cadena internacional,

se da la posibilidad a cada persona de visualizar mejoras y proponerlas en un buzón de sugerencias para evaluar por parte de la comisión directiva si se implementará o no.

b) Breve descripción de la problemática

Este Trabajo Final de Graduación tiene como principal incumbencia relevar y ajustar aspectos referidos a la comunicación interna, buscando principalmente crear y formalizar canales de comunicación entre mandos medios y operativos como una acción de mejora, para que luego los colaboradores logren incorporar la cultura organizacional. Se percibe que los colaboradores reciben información de cómo actuar, qué hacer y cómo lucir, pero no se realizan acciones para que estas cuestiones se internalicen, más allá de cartelera en espacios comunes y en las horas de descanso. Los jefes y responsables de las diferentes áreas tienen novedades e información pero se considera que la forma de transmitir esta información no es eficiente. Además, teniendo en cuenta la envergadura del hotel, los avances tecnológicos y la edad promedio de sus colaboradores, podemos evaluar la transición de canales de comunicación tradicionales a digitales.

c) Resumen de antecedentes

Ya es conocido que dentro de una organización la comunicación interna es igual de importante que la comunicación externa. Cuando se gestiona esta arista se implementan herramientas para trabajar correctamente con los colaboradores.

Según Guzmán Paz (2012) el principal objetivo de la comunicación interna dentro de una organización es que se ordenen y dispongan los esfuerzos de los colaboradores. Es por eso que la comunicación interna debe ser gestionada y evaluada como elemento central para contemplar y reunir las relaciones entre todos los departamentos que forman parte de una organización.

Siguiendo los conceptos de Caldevilla (2012), es importante la comunicación interna dentro de una organización porque en base a esta se alinea la cultura organizacional con sus procesos y actividades. De esta forma se obtiene como consecuencia el buen clima laboral y se fomenta en los empleados un sentimiento de pertenencia. Cuando se tiene una comunicación clara y concisa, el proceso de interiorizar la cultura y los valores de la empresa será eficaz, logrando que los empleados los adopten y los sientan como propios. Además, fortaleciendo estos

aspectos se puede disminuir la incertidumbre del personal, reteniéndolo y consiguiendo incluso nuevos talentos.

Por otro lado, Brandolin (2009) explica en su libro *Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes* que la realidad va a tener sentido a través del proceso de comunicación. Esto implica contemplar desde que el mensaje se emite por el emisor y se recibe, se comprenden y se reinterpretan por el receptor: el proceso no finaliza con el simple hecho de recibir un mensaje. Es necesario que el receptor brinde una respuesta, la cual puede ser un cambio de actitud o un modo de pensar. Además introduce que canales de comunicación como la intranet, revista institucional y la cartelera son utilizados por un único emisor, pero están dirigidos a varios receptores. La desventaja de estos canales es que no permiten la respuesta inmediata.

Para contraponer esta situación, Adela (2014) sugiere que los colaboradores realicen informes con cierta frecuencia. Para eso, la organización debe poner a disposición los recursos necesarios para que los empleados puedan desarrollar esa actividad dentro de su horario de trabajo. En su libro *Comunicación organizacional, técnicas y estrategias* propone que las ventajas de mantener una comunicación fluida ayuda a mitigar los rumores, motivan a los colaboradores, dan sentido de pertenencia y brindan información al empleado. Es necesario también tener en cuenta las desventajas: la implementación de un nuevo hábito puede generar resistencia por parte de los colaboradores y además, es vital contar con recursos como espacio, tiempo y elementos necesarios para llevar a cabo la nueva actividad.

d) Relevancia del caso

Fortalecer y mejorar aspectos en la comunicación interna traerá grandes beneficios para la organización. Primeramente, lograr el correcto flujo de la comunicación en todos los sentidos (vertical, horizontal y diagonal), para que de esta forma se consiga la transmisión de mensajes y el feedback de manera orgánica. Segundo, se busca incentivar la adopción de la cultura organizacional, promoviendo el uso de nuevas tecnologías digitales y herramientas, para que de esta forma se estimule la alfabetización digital¹.

¹ Habilidad para localizar, analizar, organizar, entender y evaluar información usando tecnología digital.

Análisis de la situación

e) Descripción de la situación

Se plantea entonces, ante un hotel de gran envergadura, franquicia de una cadena de hoteles de carácter internacional, pero que permite que los franquiciados impriman el toque personal en cada una de sus empresas. Los primeros 80 colaboradores fueron mentoreados por personal de Howard Johnson Internacional en diferentes áreas y ámbitos para poder llevar a cabo todas las tareas del hotel bajo la política y estándares de calidad esperados. A partir de esta experiencia, se tomó como política de la empresa que las nuevas incorporaciones compartan el puesto con algún colaborador que haya sido formado por los especialistas.

Existen procesos estandarizados que los colaboradores deberán seguir. También se identifican planillas de registros para algunos trabajos en particular como los avisos de incidentes, la inspección de equipos de protección contra incendios o el monitoreo del agua. A pesar de esto, son varios los roles que no poseen registros de sus actividades como por ejemplo, el servicio de mucamas. A la vez, mantener y crear nuevos registros en formato papel no se empareja con la política de cuidado ambiental que se busca sostener.

f) Análisis de contexto

Lamentablemente, hace ya un año en este país y el resto del mundo se ve atacado por el virus COVID-19. En todos los países esta pandemia provocó consecuencias gravísimas en lo económico y social. Uno de los sectores mayormente golpeados es el turismo, en donde por ejemplo los hoteles tuvieron que permanecer cien por ciento cerrados. Con la herramienta de análisis PESTEL se busca poder visualizar todos los factores externos que actúan como contexto de la organización y afectan en forma directa la cotidianidad de sus actividades.

Factor Político: el sector turístico se vio forzado a cerrar y limitarse en todo el mundo. En Argentina, la cuarentena social, preventiva y obligatoria declarada a mediados de marzo 2020 provocó incluso miles de despidos y cierre definitivo de empresas del sector. Los datos aportados por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) indican una pérdida del 1,5 al 2,8 por ciento

del PIB mundial por causa de esta crisis en el 2020. Para paliar esta situación, en Argentina se ha permitido en algunas provincias que hoteles sean utilizados para contingentes de pacientes con COVID-19, pero esta no es una solución para todos ni tampoco beneficiosa. Ya finalizando el año se abrieron las restricciones y el sector comenzó a remontar. El gobierno nacional y los gobiernos provinciales tomaron medidas para impulsar nuevamente el turismo interno, generando beneficios y descuentos y publicitando los centros turísticos por medio de influencers en redes sociales, entre otras cosas.

Factor Económico: son muchas las ciudades argentinas que basan gran parte de su economía en el turismo. Bajo esta situación y la nueva normalidad se han perdido cientos de empresas y millones de pesos. Según INDEC², a marzo 2021 y con respecto al primer semestre de 2020 se registró un aumento de la pobreza (de 40,9% a 42%), en tanto el índice de indigencia se mantuvo (10,5%). Basándonos en cifras oficiales, durante el 2020 el ingreso total familiar promedio era de \$29.567, mientras que la Canasta Básica Total promedio era de \$50.854. (González, 2021).

Factor Sociocultural: Se puede observar que los individuos post-covid no volverán a ser los mismos. La psiquis de muchas personas se vieron golpeadas por el encierro y el aislamiento. El doctor Enrique De Rosa Alabaster (MN 63406), en una columna del portal digital TN, indica que la nueva normalidad es compleja porque la gente se acostumbró a quedarse en casa y eso indica una restricción de la existencia, la cual se convierte en un cambio de costumbres. La cuarentena sacó lo mejor y lo peor de cada persona y como sociedad. De por sí, el país Argentina ya se encuentra polarizado producto del desgaste social. Constantemente se está viviendo un “River – Boca”, fomentando y profundizando cada vez más la famosa brecha. Esta situación no iba a ser la excepción: nos encontramos ante un país que agradece las medidas tomadas, respeta los decretos y toman una actitud pasiva, contra un país que acusa dictaduras, descrea la pandemia y evade controles.

Factor Tecnológico: Los avances tecnológicos se vienen dando en forma vertiginosa. Es casi imposible comparar cómo fueron los procesos hace 10 años y cómo lo son hoy en día con esta herramienta que es transversal a toda la organización y a la vida misma. En Argentina, el Estado se encarga de llevar a cabo políticas y planes con

² INDEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. Argentina.

respecto a la ciencia y tecnología. En 2018 se invirtió el 0,49% del PBI en investigación y desarrollo, y de ella el 67% fue inversión realizada por el Estado. Como consecuencia de la Ley del Software y la Ley de Economía del Conocimiento, en informática se produjo un aumento sostenido en la cantidad de empresas de software, las cuales cuentan con profesionales de alto nivel. Para atraer a jóvenes y adultos a desarrollarse en estas áreas se han creado parques tecnológicos e incubadoras de empresas, las cuales fomentan la formación, capacitación, creación de emprendimientos y/o inserción laboral.

Factor Ecológico: Debido a los excesos y malos usos provocados en los últimos años, el planeta Tierra se está deteriorando y es urgente tomar medidas. En Argentina, como en el resto del mundo, el cuidado ambiental es un asunto que preocupa y mucho. Hoy en día los usuarios y consumidores tienen en cuenta muchas variables antes de consumir un producto y servicio, y si este se encuentra dentro de los parámetros del cuidado ecológico se posiciona mejor. Según un relevamiento realizado en Mercado Libre, la cantidad de consumidores responsables creció en un 86% en el 2020. Esta tendencia se ve en crecimiento hace varios años y puede replicarse en casi cualquier rubro. En base a esto, existen numerosos programas para incentivar a las organizaciones a ser sustentables. Este es el caso de *Hoteles más verdes*³, el cual busca desarrollar herramientas eficaces para la gestión de alojamientos turísticos de Argentina. El estándar de Certificación tiene 3 niveles de aplicación: Oro, Plata y Bronce. Dicho programa fue reconocido por Global Sustainable Tourism Council (GSTC) y es considerado uno de los programas más prestigiosos en el mundo.

Factor Legal: En primera instancia, se debe tener en cuenta la ley 26994 del Código Civil y Comercial que indica el sistema de franquicias argentinas. Una franquicia comercial⁴ es un sistema de reproducción en cadena para poder explotar por terceros, una persona física o jurídica diferente del franquiciante, quien en adelante asume el rol de franquiciado.

Por otro lado, luego de la pandemia y el aislamiento social, preventivo y obligatorio, surgió la Ley 27563 de Sostenimiento y Reactivación Productiva de la Actividad Turística Nacional⁵. Esta ley busca implementar medidas para el

³ Página oficial: <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/>

⁴ Concepto extraído de <https://franquiciados.com.ar/#!/-ley-de-franquicias-26994/>

⁵ Información extraída del Boletín Oficial de la República Argentina.

sostenimiento y la reactivación productiva del turismo a nivel nacional. Luego del impacto económico, social y productivo que vivió la actividad turística a causa de la pandemia por COVID-19, se busca brindar herramientas para reactivar el sector, en un principio por 180 días, pero luego puede ser prorrogable por el Poder Ejecutivo.

Por último, se puede mencionar la ley 4631 que reúne cuestiones desde la categorización y clasificación del hotel, hasta el registro de cada persona que ingrese a hospedarse indicando apellido y nombre, nacionalidad, procedencia, domicilio, estado civil, documento vigente, fecha y hora de ingreso y egreso.

Conclusión de PESTEL: Se puede concluir entonces, luego de un análisis de contexto basado en la herramienta PESTEL, que el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz se encuentra inmerso en un país con ventajas y desventajas. Primeramente, como ya se anticipó, la pandemia causada por COVID-19, todavía vigente, sigue siendo uno de los principales impedimentos para desarrollar la actividad comercial en su totalidad. Es necesario entender que se deberá acatar los decretos y hacer cumplir los protocolos para no tener sanciones. Segundo, se visualiza una sociedad desgastada y cansada, que necesita despejarse y renovar energías. Esta es una gran ocasión para realizar campañas para atraer al público objetivo. Es necesario que para esto el hotel cumpla con los servicios ofrecidos, brindando no solo un hospedaje sino también una experiencia memorable, creando así una imagen favorable. Por último, se menciona que en cuanto a lo tecnológico el contexto acompaña. Existen cientos de academias para capacitarse en varias herramientas y tecnologías, personal con experiencia para instruir a nuevos interesados y emprendimientos o Star ups⁶ que pueden comprometerse con el hotel para mejorar servicios y migrar procesos.

g) Diagnóstico organizacional

En este apartado se busca analizar y vincular fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Estos aspectos internos y externos de la organización permiten realizar un diagnóstico para luego poder planificar estrategias acordes a la situación actual.

⁶ Organización humana con gran capacidad de cambio, que desarrolla productos o servicios, de gran innovación, altamente deseados o requeridos por el mercado, donde su diseño y comercialización están orientados completamente al cliente.

Fortalezas:

- El hotel se destaca entre los otros hoteles de la región por su categoría y los servicios brindados.
- Las personas encargadas de la gestión ya cuentan con experiencia previa y son profesionales del rubro.
- Adaptación en el cambio de estrategia de negocio cuando decidieron modificar el público objetivo.
- Los colaboradores viven en la ciudad local. Se conocen y conocen la dinámica del lugar.
- Existe variedad de servicios, no solo es un hotel.
- Hotel sustentable, con certificación obtenida por *Hoteles más verdes*.

Oportunidades:

- A pesar de ser una franquicia, se pueden distinguir.
- Ubicación para que puedan llegar personas de Córdoba Capital, desde el aeropuerto y de la ciudad.
- La ciudad de Villa Carlos Paz es turística. Es una de las plazas teatrales más importantes del país, contiene senderos y paseos para hacer trekking y otras actividades al aire libre.
- El hotel cuenta con precios y promociones en diferentes épocas del año, lo cual lo hace accesible para atraer diferentes tipos de clientes.

Debilidades:

- Las comunicaciones internas están desactualizadas.
- No se le da seguimiento a la formación de los empleados.
- La ciudad al tener todavía un turismo mochilero puede considerarlo como un hospedaje costoso.
- El conocerse y tener conocidos en común entre compañeros de trabajo puede desembocar en problemas.

Amenazas:

- Situación económica inestable del país.
- Pandemia por COVID-19 decretada en el 2020, actualmente vigente.
- El público corporativo sigue eligiendo a la ciudad de Córdoba Capital para llevar a cabo sus eventos por la cantidad de opciones que existen.

- Posibilidad de perder la Certificación Bronce o no lograr la Certificación Oro del programa *Hoteles más verdes*.

Conclusión de FODA: Para finalizar con el análisis de esta herramienta, se puede concluir que la organización cuenta con fortalezas y oportunidades que son aprovechadas en su totalidad. Esto permite que los clientes disfruten no solo de un hospedaje, sino también de un conjunto extra de servicios de alto nivel. Por otro lado, las debilidades y amenazas son objeto de revisión y seguimiento para que estos factores no impacten negativamente en la organización.

h) Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

Para comenzar, se puede definir al ejercicio de las Relaciones Públicas como “el esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y comprensión mutua, entre una organización y su público”⁷.

Los stakeholders, según R. Edward Freeman⁸, son todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o verse afectados por las actividades de una empresa. En las relaciones públicas e institucionales resulta imprescindible identificarlos y caracterizarlos para poder realizar una correcta estrategia, en donde el mensaje sea recibido e interpretado de forma correcta por el público adecuado.

El mapa de públicos es una herramienta de comunicación en la que se identifican los públicos objetivos de la organización para luego diferenciarlos y tenerlos en cuenta al momento de planificar y ejecutar acciones. En el caso del Hotel Howard Johnson, podemos identificar dentro del mapa de públicos a los siguientes individuos y entidades:

Tabla 1: Mapa de públicos

Mapa de públicos	
Colaboradores	Turismo corporativo
Jefes de áreas	Turismo estudiantil y de jubilados
Familia Elliot	Agencias de turismo

⁷ Definición tomada del Instituto de Relaciones Públicas de la República Dominicana en 1987.

⁸ R. Edward Freeman (nacido el 18 de diciembre de 1951) es un filósofo americano y profesor de administración empresarial en el "Darden School" de la Universidad de Virginia, particularmente conocido por su trabajo en la teoría de stakeholder (1984) y en trabajos empresariales.

Cadena Howard Johnson	AsHoGa: Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica
Accionistas	AHT: Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina
Restaurante “The Lord”	Ciudadanos de Carlos Paz
Spa “Illuminé”	Prensa y medios de comunicación
Proveedores	Influencers y líderes de opinión
Páginas de reservas	Gobiernos municipal, provincial y nacional.
Turismo individual	Otros hoteles de la zona

Fuente: Elaboración propia

Y en particular, el público con el que se trabajará es el interno, por lo que se detalla a continuación:

Tabla 2: Características del público interno

Público	Características	Qué tengo que transmitir y por cuál medio
Colaboradores	Personas de la ciudad de Villa Carlos Paz. Realizan actividades y tareas diarias. Siguen normas de cuidado personal y de respeto hacia los huéspedes.	Formas de comunicarse y comportarse. Tareas a realizar. Cartelera, manuales de procedimientos, encuestas de clima organizacional, buzón de sugerencia y capacitaciones.
Jefes de áreas	Personas de la ciudad de Villa Carlos Paz. Aseguran el correcto manejo y seguimiento de cada uno de los aspectos de la empresa.	Requerimientos de lo que la organización necesita. Recompensar y sancionar según corresponda. Manuales de procedimiento, mail, reuniones.
Familia Elliot	Provenientes de la ciudad de Salta. Son empresarios y manejan la alta dirección.	Cuestiones económicas, legales, políticas. Cambios organizacionales o estructurales. Mails, reuniones formales.
Cadena Howard Johnson	Comité internacional. No se encuentran en Argentina. Alto nivel de conocimientos en cuanto al negocio.	Información contable, financiera y fiscal. Reuniones formales.
Accionistas	Inversores, personas con gran capital. No están interesados en la cotidianidad pero si en los utilidades.	Información en cuanto a ingresos, utilidades. Beneficios, descuentos.

		Mails, Newsletters.
Restaurante “The Lord”	Proveedores exclusivos. Tienen concesión de estos servicios brindados.	Estándares esperados de atención.
Spa “Illuminé”		Auditorías por parte del directorio.

Fuente: Elaboración propia

La comunicación interna se encuentra dirigida en su totalidad hacia el público interno de la organización, es decir, se enfoca en las personas que forman parte de la planilla de colaboradores. Prestar atención a este grupo de interés es de vital importancia porque de ellos depende la perfecta y memorable estadía de las personas que se alojarán en el hotel. Además, al vivir todos los colaboradores en la ciudad de Villa Carlos Paz, la mirada que tengan estos actores internos repercutirá en la imagen outdoor, ya que ellos serán embajadores o promotores emitiendo comentarios y juicios, positivos o negativos, de la empresa en donde llevan a cabo sus actividades. Dentro de las herramientas que existen para la comunicación interna, en este caso en particular, se están utilizando: cartelera, manuales de procedimientos, encuestas de clima organizacional, buzón de sugerencia y capacitaciones.

En forma adicional, se puede realizar un análisis a grandes rasgos sobre algunos elementos que se utilizan para lograr una correcta comunicación externa. Primero, las redes sociales Facebook e Instagram, en donde transmiten información sobre los servicios, promociones y actividades que se realizan. Utilizan una voz amigable y cercana con sus clientes, imágenes de calidad, diseños uniformes y emojis. Segundo, la página web, en donde principalmente se pueden realizar reservas, visualizar las características de las habitaciones, distinguir las descripciones de las promociones y apreciar la galería de fotos. En este canal se especifica sobre el procedimiento para el turismo en época de pandemia, lo cual no se visualiza en otros canales. Tercero, cuentan con un perfil en Google Maps, en donde acumulan 3.730 comentarios y 4.4/5 en valoraciones. En este espacio, son los clientes quienes comparten sus fotos, buenas y malas experiencias y puntuación.

Para complementar, se puede recordar que como filosofía del trabajo se plantea que “Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz 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” (Howard Johnson, 2018). Además, se identifica que la base de la cultura organizacional es el compañerismo, ya que todos los colaboradores son residentes de Villa Carlos Paz, por lo que se conocen fuera de la organización e incluso varios ingresaron por recomendación de otros miembros. Por último, dentro de las especificaciones del hotel se puede identificar:

Misión: Desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de nuestros huéspedes, basado en un equipo de trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación de servicio, y en proveedores elegidos cuidadosamente, en pos del mantenimiento de esos estándares de calidad y de una excelente relación con el medio que nos rodea.

Trabajando de esa manera también nuestra misión, es lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, lo que significa indudablemente beneficios para todos los clientes internos y externos de la empresa.

Valores:

- Trabajar con responsabilidad teniendo en cuenta las consecuencias de cada uno de nuestros actos.
- Trabajar en un ambiente donde la honestidad se refleje en cada uno de nosotros.
- Hacer de la solidaridad un valor permanente entre los integrantes de nuestra empresa, plasmada en actos de compañerismo entre los mismos.
- El respeto mutuo, el trabajo en equipo y la cooperación será la base de todas las relaciones hacia adentro y afuera de la empresa. (Howard Johnson, Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2018, p. 9).

La recopilación y análisis de esta información surge de diversas herramientas y metodologías aplicadas. Se visualiza la existencia de públicos internos y externos en las entrevistas realizadas a las hermanas Jesica y Bárbara Elliot en 2018, en donde especifican con quienes se comunican y de qué forma. Luego, los diferentes tipos y canales de comunicación se obtuvieron de la lectura detallada del material ofrecido por la Universidad Empresarial Siglo 21, haciendo principal hincapié en la comunicación interna que es la que se abordará en este Trabajo Final de Grado. Además, se obtuvo acceso a formularios y planillas que sirven como registro de los procesos que llevan a cabo dentro de la organización. Para estudiar y comparar los canales utilizados para la comunicación externa se recopiló información referida a redes sociales, página web y perfil en Google Maps, en donde se examinó el contenido que se comparte y las formas de transmitir el mensaje. Por último, se utilizó F.O.D.A. y P.E.S.T.E.L. para realizar el análisis correspondiente con respecto a la situación interna y externa de la organización y al ámbito en donde se encuentra en la actualidad. Es pertinente advertir que la información recopilada en 2021 no es compatible con la brindada por la universidad, con fecha del 2018, por tratarse de diferencias contextuales, principalmente por la irrupción de la pandemia por COVID-19 en el 2020.

Ahora bien, dada las dimensiones de la organización y sumado a la era digital que se vive en la actualidad, es necesario adaptar la comunicación interna con una visión orientada al uso de nuevas tecnologías. El público interno actual tiene conocimientos sobre el uso de dispositivos y la aplicación de nuevas herramientas se puede considerar un desafío motivador. De esta forma, se busca que los colaboradores ejerzan roles y tareas relevantes destacadas para aumentar su nivel de conformidad, el compromiso para con la empresa y su iniciación con la alfabetización digital.

Marco Teórico

A continuación se desarrollarán conceptos claves que son necesarios para poder dar contexto y seguimiento a la propuesta que se expondrá en este documento. Se comenzará citando la definición de relaciones públicas y comunicación interna ya que estos conceptos son imprescindibles para entender cuáles son las incumbencias de un profesional y cómo funciona y se comunica una empresa. Luego, se trabajará sobre el

concepto de cultura organizacional que, en base a varios autores, entendemos como algo abstracto pero de vital y fundamental importancia gestionarla en cualquier organización. Por último, se intenta abordar las ideas de innovación e información para poder entender la importancia de llevar una mejora integral sobre todos estos aspectos.

Relaciones Públicas

Se puede definir a las Relaciones Públicas, siguiendo las palabras de Y. Rincón Quintero (2014), como la función de asesoría que vela por las funciones y práctica de una organización, individuo o grupo de individuos. Su fin será siempre optimizar la comunicación e interrelación humana, aspectos claves para crear y alimentar el Clima Organizacional.

J. D. Barquero Cabrero (2005) detalla que desde el origen de las Relaciones Públicas se encuentra ligada a la alta dirección, con el sentido de mantener, potenciar, crear o recuperar lo que cada uno de los públicos de la organización – internos y externos – creen y sienten sobre ella. Es por eso que esta ciencia busca difundir, propagar e informar de forma estratégica, en el espacio y tiempo conveniente, para que exista una influencia en las personas, obteniendo así la diferenciación ante los competidores.

Comunicación interna

Siguiendo las palabras de A. Brandolini y M. González Frígoli (2008), se puede conceptualizar a la comunicación interna como una herramienta de gestión o como un medio para alcanzar un fin. El público al que se encuentra orientado es el interno y la prioridad es buscar la eficiencia en la recepción y comprensión de los mensajes. Esta comunicación tiene como eje principal generar motivación a los colaboradores, logrando su estructuración y enfoque según los objetivos de la organización, y generando un entorno productivo, armonioso y participativo.

Por otra parte, C. Aced, M. Arocas y S. Miquel, en el *Manual de Comunicaciones Internas* (2021), diferencian a la comunicación de la información ya que el proceso de comunicación es bilateral. Bajo este punto de vista, la comunicación interna tendrá como objetivo también relacionar a las personas para facilitar su acción

colectiva. Es por eso que se considera que es necesario que la alta dirección se involucre en este proceso y así de esta forma darle credibilidad y coherencia.

En el *Manual de Comunicaciones Internas* citado anteriormente, se especifica que hoy en día el límite entre los distintos grupos de interés es difuso, por lo que una persona puede ser parte de varios grupos de interés al mismo tiempo. Esto implica que las comunicaciones interna y externa deberán ser gestionadas casi simultáneamente para que no existan incoherencias que lleven a perjudicar la imagen y veracidad de la organización. De esta forma, se evita la existencia de dos versiones de la misma empresa y se logra una congruencia entre lo que hace y dice que hace.

Cultura organizacional

Como describe C.E, Mendez Álvarez (2018), existen parámetros que serán los encargados de guiar cómo actúa cada persona que trabaja en la organización. Estos parámetros son inculcados desde el proceso de inducción hasta la observación en imitación. El colaborador que ingresa a una empresa, por medio de la imitación, apropia y asume estos parámetros para comportarse de manera similar a la que se comportan los otros miembros. La conciencia colectiva estará entonces influenciada por los fundadores y/o líderes de la empresa, quienes guiarán según la esencia y estrategias de gestión y acción; y los valores que serán manifiesto de lo que está bien y lo que no.

Basándonos en el concepto de que las organizaciones son entes socialmente vivos, según el libro *Comunicación institucional y cambio social* (2016), también responden a los cambios que se producen en su entorno. Es por ello que las empresas no pueden hacer caso omiso a “la sociedad de la información” y a la irrupción de internet, ya que estos nuevos elementos serán de vital importancia para hacer negocios, generar riquezas e influenciar la cultura organizacional. Todo lo vivido se ve modificado a partir de la globalidad y tenemos que entender esta situación como una ventaja que nos impulse como organización.

Innovación

J. del Ray y J. Laviña (2008), en su libro *Criterios e indicadores de la excelencia en la innovación empresarial* nos habla de que el esfuerzo innovador puede

observarse también en elementos que conforman la mejora de la competitividad de una organización, como ser modificaciones de los procesos productivos, cambios organizacionales y nuevas formas de comercialización.

Luego, J. A. Acosta Guzmán (2015) afirma que el concepto innovación se encuentra fuertemente vinculado al de empresa sostenible, ya que ésta será la base para que un proyecto se mantenga en el tiempo y crezca en su ventaja competitiva. Este autor resalta la diferencia entre la innovación como proceso y la innovación como valor, la cual se basa en la cultura organizativa. Esto es así ya que bajo esta concepción, la empresa será la encargada de generar una cultura y clima organización que fomente la conducta innovadora de sus miembros. Es imprescindible incorporar todos estos nuevos conceptos ya que en la actualidad la ventaja competitiva de una empresa no solo se mide según la calidad, precio o servicio brindado. Hoy en día existen factores sociales, éticos y medioambientales que serán necesarios conocerlos y trabajar en ellos para lograr un compromiso con los stakeholders y así generar el vínculo para destacarse entre sus competidores.

Información

Siguiendo las palabras de Y. Rodríguez Cruz (2015), la información es vista como el recurso que posibilita que se pueda ver lo que acontece en una organización. Esto quiere decir que, cada vez que se toma una decisión o que se debe generar ideas mediante creación de conocimiento, debemos contar con datos, información y conocimiento disponibles, y no en forma dispersa, fragmentados o almacenados en las cabezas de los individuos.

Para finalizar, en el libro *Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa* (2019), los autores recalcan que, del tiempo total del trabajo de los directivos, más del 80% está dirigido al procesamiento de la información, lo que implica la búsqueda, la recepción, el análisis y su posterior uso. Esto pone en manifiesto que la información es la base de todas las actividades de la administración empresarial, lo cual la convierte en un recurso que no se puede dejar de gestionar. La eficiente toma de decisiones dependerá de que la información sea fiable, exacta y disponible en el momento oportuno.

Se puede concluir entonces que existen varios conceptos que se deberán tener en cuenta para el correcto desarrollo orientado a la alfabetización digital de la organización. A pesar de trabajar con el público interno y, teniendo en cuenta las dimensiones del Hotel Howard Johnson, es oportuno aplicar esta nueva orientación hacia la mejora de la comunicación interna de la empresa.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

El Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz cuenta con procesos estandarizados que los colaboradores deben seguir. En varios de ellos se puede visualizar la utilización de planillas físicas (formato papel) para registrar el desarrollo de actividades que en su puesto se requiere. Existen también roles en donde no se observa la utilización de registros, por lo que no existe evidencia de ciertos aspectos que pueden ocasionar problemas o bien, significar mejoras. Además, la comunicación no fluye en todos los sentidos de forma constante, por lo que se desconoce si existen situaciones problemáticas en lo cotidiano. Contar con esta información permitiría a la dirección actuar en forma preventiva, disminuyendo la incertidumbre y aprovechando las oportunidades de mejora.

Por otro lado, la forma en que un colaborador se incorpora a la organización y recibe el proceso de inducción en donde, además de sus tareas, conocerá compañeros, valores y la cultura de la organización, se puede considerar anticuado. Dado el calibre de esta empresa, se podría comenzar a considerar incluir un proceso de *onboarding*⁹ orientado a lo digital, incluyendo aplicaciones de gamificación¹⁰ y el uso de redes sociales internas.

⁹ Práctica que busca acelerar la incorporación del capital humano a la organización. Centrado en la orientación de los nuevos colaboradores a fin de ayudarles a adaptarse y adentrarlos a la cultura empresarial.

¹⁰ Utilización de los juegos como recurso para motivar la competitividad y crecimiento profesional.

Justificación del problema

El argumento de trabajar en soluciones para abordar el problema mencionado es esencialmente originar y conducir a la mejora de la comunicación interna de la organización. Las herramientas utilizadas hasta el momento para gestionar esta arista son tradicionales y en la actualidad incluso llegan a considerarse obsoletas. La irrupción de Internet y los dispositivos digitales en las vidas de todas las personas es un hecho. Incluso la necesidad de usuarios de las nuevas tecnologías por involucrarse y participar de esta era digital es creciente, aun para la Generación X y Baby Boomers¹¹.

Trabajar sobre la mejora de la comunicación interna traerá grandes beneficios a la organización. Contar con canales de comunicación bien diferenciados y con información adecuada en tiempo y forma puede resultar provechosa, incluso de manera económica. Fomentar la cultura organizacional, inspirando valores, apreciando las habilidades y capacidades de los colaboradores e impulsando el uso de nuevas herramientas y tecnologías podría desencadenar en una mejora de la imagen interna y del clima organizacional.

Conclusión diagnóstica

Para alcanzar el cumplimiento de los objetivos organizacionales es necesario que todos los engranajes de la organización se encuentren funcionando adecuadamente. La comunicación interna es una de las partes fundamentales para lograr el correcto desempeño de los colaboradores. Para esto es necesario que exista un interés colectivo, comenzando principalmente por la alta dirección, ya que en estos actores se verá representado el compromiso elemental.

Además, la inclusión de todo el equipo de trabajo en el proceso de cambio e innovación pretendido por la empresa, puede deducirse en la valoración e importancia que realmente la organización le da a este activo. Esto repercutirá en una mejora de la cultura y la imagen indoor de los colaboradores para con su lugar de trabajo, fomentando e incentivando a estos a realizar sus tareas de forma eficiente, la cual será la base del Plan de Comunicación Interna que se desarrollará en el siguiente apartado.

¹¹ Personas entre 39 – 53 años y 54 – 73 años respectivamente

Propuesta del Plan

Se presenta a continuación un plan de comunicación interna que cuenta con dos programas. En el primero, se busca abordar lo relacionado a la implementación de procesos y registros digitales, mientras que en el segundo se hace hincapié a las personas que participan en la organización para cursar un correcto proceso gestión de cambio. Además de las tácticas a realizarse se presenta un cronograma para su correcta ejecución y un presupuesto en donde se detalla los costos de la propuesta. Para finalizar, se encuentran definidas las formas de evaluar el plan para comprobar luego si los objetivos fueron cumplidos.

Objetivo general:

Gestionar y optimizar los procesos referidos a comunicación interna, implementando la utilización de recursos informáticos y digitales en el Hotel Howard Johnson, en los próximos 12 meses.

Objetivos específicos:

- Acrecentar el flujo de comunicación interna en las diferentes direcciones (vertical, horizontal y diagonal).
- Reforzar el sentido de pertenencia y el compromiso por parte de los colaboradores.
- Disponer de información para identificar desvíos en la ejecución de procesos y la posterior toma de decisiones.
- Motivar a los colaboradores a formar parte de la visión innovadora de la organización.

Alcance

A continuación se detallan los alcances temporales y espaciales que restringirán el siguiente Plan de Comunicación Interna.

- Temporal: tendrá una duración de 12 meses, en los cuales se incluye la elaboración, la difusión, la ejecución y posterior evaluación de cada una de las actividades a realizarse. Luego, se concluirá con una retrospectiva para analizar y cotejar lo ocurrido y lo planificado.

- Espacial: todas las acciones planificadas se llevarán a cabo en las instalaciones del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz y se incluirán a todos los colaboradores de la organización, cualquiera sea su función.

Limitaciones

A raíz de la vigente pandemia por COVID – 19, algunas de las actividades deberán ser adaptadas para cumplir con los protocolos de salud. Además, no se descarta la posibilidad de interrupción y posterior reprogramación de la ejecución del plan.

Desarrollo de tácticas

En el siguiente apartado se enumeran cada una de las tácticas a desarrollarse en el Plan de Comunicación Interna.

Programa 1: Introducción al mundo digital.

El siguiente programa se enfoca en la transición de los procesos realizados de forma tradicional hacia su ejecución con herramientas digitales. De esta forma, se buscará que los canales de comunicación sean más fluidos y que la información obtenida resulte de valor para posteriores tomas de decisiones.

Id	1.1	Nombre	Proceso de inducción 4.0
Descripción			Al ingresar un nuevo colaborador deberá descargar esta aplicación en donde realizará, mediante la <i>gamificación</i> , su proceso de inducción. En él se incluyen actividades como visitar los espacios comunes de los empleados, conocer a compañeros de procesos transversales, completar un check-list acerca de su presentación personal y visualizar las normas de la organización. Además, podrá realizar simulaciones referidas a su rol a desempeñar, ingresando datos a formularios semejantes a los reales.
Objetivo			Inducir al nuevo colaborador de la empresa, tanto en valores y cultura organizacional, como en su puesto laboral.
Públicos			Ingresantes

Recursos y costos	Equipo de desarrollo	\$ 250.000,00
	Servicio de hosting por mes	\$ 9.463,99
	Dispositivo móvil	\$ 35.000,00
	Mentor del proceso	\$ 2.000,00
Mecanismos de evaluación	<p>- Valoración y comentarios del ingresante sobre la aplicación. Se considera efectiva la acción si la valoración es de al menos 3 estrellas y los comentarios tienen 80% palabras positivas.</p> <p>- Tiempo demorado en realizar el proceso. Se considera efectiva la acción si se realiza en 3 días o menos, en su totalidad.</p> <p>- Encuesta de satisfacción sobre el proceso y el mentor. Se considera efectiva la acción si la ponderación promedio es mayor a al 80% de satisfacción en el proceso y 80% de satisfacción sobre el mentor.</p>	

Id	1.2	Nombre	Workplace from Facebook.
Descripción	<p>Workplace es una herramienta de comunicación para empresas con una interfaz muy similar a Facebook, por lo que se puede anticipar que será intuitiva y de fácil utilización. En ella se pueden armar grupos, realizar transmisiones en vivo, contar con una biblioteca de recursos y utilizar la ya conocida sección de noticias. Además, se puede interactuar mediante comentarios, reacciones (me gusta, me encanta, me enfada, etc) y votos en encuestas.</p> <p>Esta aplicación está disponible para computadores, celulares y tablets, motivo por el cual cualquier colaborador podrá ingresar desde su dispositivo favorito.</p> <p>Previamente, es necesario realizar una inducción de cómo se utilizará la herramienta y cuáles son las normas que se deben seguir.</p>		
Objetivo	Vincular a todo el personal de la organización a participar de actividades y dinámicas en la plataforma.		
Públicos	Colaboradores de todos los rangos.		
Recursos y costos	(USD 8)		
	Herramienta por persona	\$	1.255,70
	Técnico por horas	\$	1.200,00
	Instructor para inducción por hora	\$	1.000,00

	Elementos de librería	\$ 100,00
Mecanismos de evaluación	<p>- Cantidad de personas que participaron de la actividad “Hola, mi nombre es...”. Se considera efectiva la acción si al menos un 75% de los colaboradores participaron de la actividad.</p> <p>- Cantidad de personas que participan activamente. Se espera que los colaboradores participen al menos 1 vez a la semana en las dinámicas propuestas.</p>	

Id	1.3	Nombre	Registros virtuales
Descripción	<p>Sirven para reemplazar los registros en papel. Los colaboradores contarán con una tablet en donde deberán ingresar toda la información proveniente de sus actividades. Para ello, se necesitará hacer un relevamiento de cada uno de los puestos de trabajo que tiene el hotel. Luego, con ayuda de las personas que los llevan a cabo, deberán diseñar el nuevo registro virtual para que sea lo más eficiente posible. Será tarea de la dirección la analizar y evaluar si la información brindada por el registro es relevante para la detección de posibles desvíos o para identificar actividades de mejora.</p>		
Objetivo	Incrementar la medida de información para efficientizar el proceso de toma de decisiones.		
Públicos	Roles que deben dejar evidencia de su trabajo y desempeño en registros.		
Recursos y costos	Equipo de desarrollo	\$	100.000,00
	Tablet	\$	23.800,00
	Instructor para inducción por hora	\$	1.500,00
Mecanismos de evaluación	<p>- Cantidad de desvíos/mejoras identificadas. Se espera detectar al menos una oportunidad de mejora en cada uno de los procesos.</p> <p>- Encuesta de satisfacción. Se evaluará el grado de solución de la herramienta para con los colaboradores. Se considera efectiva si el puntaje promedio llega a un 85%.</p>		

Programa 2: Todos somos Howard Johnson

El siguiente programa está dirigido al enclave de las personas colaboradoras, considerando sus motivaciones y puntos de vista y haciéndolas partícipe del correcto funcionamiento de la organización,

Id	2.1	Nombre	Howard Johnson VCP Award
Descripción	<p>Con la llegada de la primavera se realizará una velada de premios y sorpresas para reconocer el trabajo que día a día hacen los colaboradores de la organización. Se estima que para septiembre 2021 todavía no se podrán realizar eventos sociales de gran magnitud, por lo que se llevará a cabo de manera virtual. El día del evento, cada colaborador recibirá una caja sorpresa que no podrá abrir hasta que se les indique. La misma estará compuesta por elementos para ambientar el espacio en donde realizarán la video llamada (velas, servilletero, un individual y un centro de mesa), un premio que deberán abrir cuando se les indique y una picada y bebida para compartir durante la velada. Debido a la cantidad de variaciones que existen en las dietas de los colaboradores, será necesario relevar con anticipación sobre las preferencias y limitaciones en los régimen de los empleados (personas con celiaquía, vegetarianos, veganos, etc.).</p> <p>Los premios que se entregarán saldrán de la nominación y posterior votación de cada miembro en Workplace from Facebook. Será condición obligatoria que todos los miembros reciban un premio.</p>		
Objetivo	Fortalecer el sentido de pertenencia participando de actividades recreativas y estimulando el desarrollo de un clima organizacional agradable.		
Públicos	Colaboradores de todos los rangos.		
Recursos y costos	Elementos de ambientación	\$	750,00
	Premio	\$	450,00
	Picada y bebida	\$	750,00
	Event planner	\$	3.500,00
	Presentadores	\$	2.000,00
	Musicalizador	\$	2.000,00

Mecanismos de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de participantes. Se considera efectiva si participan al menos un 90% de los invitados - Encuesta de satisfacción. Se considera efectiva si el puntaje promedio llega a un 85%.
---------------------------------	---

Id	2.2	Nombre	Reuniones con jefes de áreas y la dirección
Descripción	<p>Quincenalmente se realizará una reunión entre la dirección, jefes de áreas y su equipo de trabajo. El encuentro tendrá un máximo de 1 hora y media y podrán asistir hasta 10 personas. En él se tratarán cuestiones laborales y personales que fueron definidas con anticipación (se mandará un formulario previo para que cada asistente indique si es necesario) y se asignará un código de seguimiento y fecha de revisión para corroborar que se haya tratado o solucionado el asunto. También, se brindará un espacio para sugerir mejoras, las cuales serán asignadas a un comité de análisis para evaluar la posibilidad de llevarse a cabo. Es necesario que todos los colaboradores de la organización participen de esta actividad al menos una vez en los 12 meses que dura el plan.</p>		
Objetivo	Identificar problemas, desviaciones y mejoras de cada proceso.		
Públicos	Dirección, jefe y equipo de cada área.		
Recursos y costos	Catering para desayuno	\$	450,00
	Elementos de librería	\$	100,00
Mecanismos de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de issues surgidos en cada reunión. Se considera efectiva si del total al menos 50% son cerradas en el próximo mes. - Cantidad de mejoras sugeridas. Se considera efectiva si existen al menos 2 mejoras en cada reunión. 		

Id	2.3	Nombre	Becas para colaboradores o familiares
Descripción	<p>Impulsando esta nueva etapa digital a la organización y entendiendo la importancia de su implementación en la vida diaria y laboral, la organización realizará una alianza con la academia online CoderHouse. De esta forma, los mismos colaboradores o sus familiares directos</p>		

	podrán obtener becas o descuentos en los cursos y carreras que ofrece la plataforma sobre: diseño UX, Marketing Digital, Programación y E-commerce. Durante el cursado, la organización brindará información necesaria para que los alumnos puedan realizar sus proyectos en caso que lo deseen y una vez finalizado el curso podrán realizar una pasantía de al menos 80 horas. Es importante aclarar que no todos los cursos y carreras de la plataforma online formarán parte del programa, ya que no todos los contenidos pueden desarrollarse en las instalaciones del hotel. Además, es de condición obligatoria para la persona interesada en algún curso o beca de carrera que finalicen de manera exitosa el programa.				
Objetivo	Incrementar la satisfacción del personal mediante retribuciones académicas, incentivando la alfabetización digital.				
Públicos	Colaboradores y familiares directos (núcleo familiar)				
Recursos y costos	<table> <tr> <td>Curso completo</td> <td>\$ 15.000,00</td> </tr> <tr> <td>Media beca para carreras</td> <td>\$ 20.000,00</td> </tr> </table>	Curso completo	\$ 15.000,00	Media beca para carreras	\$ 20.000,00
Curso completo	\$ 15.000,00				
Media beca para carreras	\$ 20.000,00				
Mecanismos de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de personas que se inscriben al programa. Se considera efectiva si se inscribe al menos 1 representante del 70% de los colaboradores. - Cantidad de personas que realizan pasantías en la organización. Se considera efectiva si al menos 40% de los que finalizan el programa participan en pasantías o en proyectos de la organización. 				

Presupuesto

El siguiente presupuesto fue elaborado teniendo en cuenta los costos al mes de junio del año 2021 en Argentina. En él se encuentran los montos y cantidades que se van a necesitar de cada producto/servicio a solicitar y el proveedor que fue seleccionado según evaluación por conveniencia en precio o calidad.

Tabla 3: Presupuesto

Item	Proveedor	Cant.	Costo unitario	Costo total
Táctica 1.1 - Proceso de inducción 2.0				
Equipo de desarrollo	Kuva Servicios Digitales	1	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00
Servicio de hosting por mes	GoDaddy	12	\$ 9.463,99	\$ 113.567,88
Dispositivo móvil	Celulares Rivadavia	1	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00
Mentor del proceso	Colaborador de la empresa	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Táctica 1.2 - Workplace from Facebook				
Herramienta por persona (precio dólar al 12/6/21, contando el 65% de impuestos) - \$ 156,97	Facebook	80	(USD 8) \$1.255,70	\$ 100.457,28
Técnico por horas	Kuva Servicios Digitales	4	\$ 1.200,00	\$ 4.800,00
Instructor para inducción por hora	Kuva Servicios Digitales	2	\$ 700,00	\$ 1.400,00
Elementos de librería (lapicera, hojas)	Rayuela R.G.	80	\$ 100,00	\$ 8.000,00
Táctica 1.3 - Registros virtuales				
Equipo de desarrollo	Kuva Servicios Digitales	1	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00
Tablet	Rayuela R.G.	5	\$ 23.800,00	\$ 119.000,00
Instructor para inducción por hora	Kuva Servicios Digitales	8	\$ 500,00	\$ 4.000,00
Táctica 2.1 - Howard Johnson VCP Award				
Elementos de ambientación	Deco & Boutique	80	\$ 750,00	\$ 60.000,00
Premio	Mundo Trofeos	80	\$ 450,00	\$ 36.000,00
Picada y bebida	Sabor Campestre	80	\$ 750,00	\$ 60.000,00
Event planner	Colaborador de la empresa	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Presentadores	Colaborador de la empresa	2	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00
Musicalizador	Colaborador de la empresa	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Táctica 2.2 - Reuniones con jefes				
Catering para desayuno (10 por reunión, 2 por mes, 12 meses)	Cook and cake	240	\$ 450,00	\$ 108.000,00
Elementos de librería (lapicera, hojas 10 por reunión, 2 por mes, 12 meses)	Rayuela R.G.	240	\$ 100,00	\$ 24.000,00
Táctica 2.3 - Becas para colaboradores y familiares				
Curso completo (monto máximo)	CoderHouse	10	\$ 15.000,00	\$ 150.000,00
Media beca para carreras	CoderHouse	10	\$ 20.000,00	\$ 200.000,00
Profesional de Relaciones Públicas e Institucionales				
Honorarios x 30 horas semanales		12	\$ 75.000,00	\$ 900.000,00
			TOTAL	\$ 2.285.725,16

Fuente: Elaboración propia

Los ítems detallados van a ser consumidos en un periodo de 12 meses a partir de julio 2021, por lo que se estima que alrededor del segundo mes de vigencia este presupuesto quedará desfasado con los precios reales del mercado. Es por ello que se detalla a continuación el valor estimado de los recursos utilizados frecuentemente durante el periodo, pero con una inflación anual del 45% en Argentina.

Tabla 4: Presupuesto con recursos afectados por la inflación

Recursos afectados por la inflación	Cant.	Costo actual	Subtotal actual	Total con 45% de inflación anual
Elementos de librería (lapicera, hojas)	320	\$ 100,00	\$ 32.000,00	\$ 46.400,00
Catering para desayuno (10 por reunión, 2 por mes, 12 meses)	240	\$ 450,00	\$ 108.000,00	\$ 156.600,00
Curso completo (monto máximo)	10	\$ 15.000,00	\$ 150.000,00	\$ 217.500,00
Media beca para carreras	10	\$ 20.000,00	\$ 200.000,00	\$ 290.000,00
			TOTAL	\$ 710.500,00

Fuente: Elaboración propia

Por último, cabe mencionar que los honorarios del relacionista público fueron calculados en base a:

- El valor de dos canastas básicas en Argentina correspondientes al mes de febrero 2021.
- El salario por hora promedio en la ciudad.
- La experiencia del profesional.

Marco de tiempo

La ejecución y evaluación del plan tendrán una duración de 12 meses, comenzando en el mes de julio 2021 y finalizando en junio 2022. Cabe aclarar que debido a la continuación de la pandemia por COVID – 19 y las frecuentes medidas tomadas por el gobierno nacional con respecto a la cuarentena social, estricta y obligatoria, se contempla la posible prolongación para el cumplimiento de las tácticas presentadas. (Ver Anexo)

Evaluación o medición de las acciones

Para finalizar el proceso de ejecución del plan se realizará una instancia de evaluación en donde se analiza si los objetivos planteados al comienzo fueron logrados en forma satisfactoria. Para ello se recopila la información obtenida luego de la evaluación de cada una de las tácticas y se observan los resultados alcanzados. Luego se

procederá a realizar una auditoría de comunicación interna en donde se visualizará la actitud de los colaboradores frente a los procesos de comunicación, las herramientas incorporadas y el nuevo flujo de información.

Con estos indicadores que surgen de la evaluación general del plan se podrá realizar una comparación del estado de la organización previa y posterior a la ejecución del mismo. En el caso que la resolución sea favorable, se decide que las medidas tomadas estarán en funcionamiento hasta realizar una nueva intervención.

Conclusiones y recomendaciones

En el desarrollo de este Reporte de Caso se propone una mejora en la comunicación interna para incrementar el nivel del uso de herramientas digitales, fomentando así la alfabetización digital y el dinamismo en el flujo de la información, en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz. Para esto, es necesario contar no solo con directivos comprometidos, sino también con colaboradores convencidos de que el cambio será beneficioso para todos. Este es el motivo por el cual el plan cuenta con dos programas: en una primera instancia se busca realizar el acercamiento a las nuevas tecnologías desde la inducción de nuevos colaboradores hasta los registros utilizados en los procesos por las personas que desempeñan los roles, quienes participarán de su diseño para una implementación eficiente. Además, la incorporación de una *red social* permitirá compartir y transmitir información en todas las direcciones, haciendo partícipes a todos los miembros de la organización. Luego, como segunda instancia, se centra la mirada en los objetivos, necesidades, miedos y motivaciones de las personas incluidas en este proceso. El cambio debe venir acompañado de información precisa para no generar incertidumbre, por lo que se propone reuniones con jefes y la dirección para que cada persona se sienta escuchada, un evento de entrega de premios para demostrar el valor y la importancia de cada uno y becas para capacitar a los colaboradores o a sus familias para que sigan formando parte de esta visión innovadora. De esta forma, se espera llevar un eficiente proceso de cambio actuando de manera preventiva, en donde los participantes se sientan contenidos y beneficiados tanto a nivel personal como profesional.

Para finalizar, se recomienda dar inicio a un proceso de integración entre las diversas áreas de la organización para lograr una ejecución de servicios más eficientes.

Gracias a toda la información que se manifestará a partir de los registros digitalizados, será necesario comenzar a cruzar datos e información para utilizarlos a favor de cada departamento. Siguiendo la línea de hoteles sustentables y visión ecológica, resulta de vital importancia verificar la cantidad de insumos utilizados para la limpieza de las habitaciones y buscar la forma de reducir aún más el impacto ambiental. Esto puede ser incluso replicado en otros procesos de la organización. Teniendo en cuenta un enfoque sistémico y sabiendo que la salida de un proceso es la entrada de otro, será necesario que cada jefe de área analice y vincule sus materiales, actividades y productos para actuar de manera colaborativa con el resto de la organización.

Bibliografía

- Aced, C., Arocas, M., & Miquel, S. (2021). *Manual de Comunicación Interna*. Buenos Aires: DirCom.
- Acosta Guzmán, J. A. (2015). La innovación empresarial y la cultura organizacional. *3C Empresa*, 160-174.
- Barbero Cabrero, J. D. (2005). *Comunicación Estratégica: Relaciones Públicas, Publicidad y Marketing*. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España.
- Black, S. (1993). *The Essentials of Public Relations*. Londres: Kogan Page Publishers Ltd.
- Brandolini, A., & Gonzalez Frígoli, M. (2008). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Caldevilla, D. (2012). Claves de comunicación interna como sistema de comunicación empresarial actual. *Revista académica de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social*, 1-19.
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional, técnicas y estrategias*. Barranquilla: ECOE Ediciones.
- De Pablos Heredero, C., López Hermoso Agius, J., Martín-Romo Romero, S., & Medina Salgado, S. (2019). *Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa*. Madrid: ESIC.
- del Rey, J., & Laviña, J. (2008). *Innovación: Criterios e indicadores de la excelencia en la innovación empresarial*. Madrid: Fundación EOI.
- Elliot, B. (2016). SF - Hotel Howard Johnson. (UES21, Entrevistador)
- González, D. (31 de 03 de 2021). <https://www.ambito.com>. Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/pobreza/la-la-argentina-aumento-al-42-y-la-indigencia-se-mantuvo-al-105-n5181011>
- Guzman Paz, V. (2012). *Comunicación Organizacional*. México: Red Tercer Milenio.
- Howard Johnson. (2018). Manual de inducción Howard. Córdoba, Córdoba, Argentina.

- Mendez Álvarez, C. E. (2018). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad del Rosario*, 136-169.
- Rincón Quintero, Y. (2014). Vinculación de relaciones públicas, comunicación corporativa y logística en la organización. *Encuentros, Universidad Autónoma del Caribe*, 47-59.
- Rodríguez Cruz, Y. (2015). Gestión de Información y del Conocimiento para la toma de decisiones organizacionales. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, 150-163.
- Romero Rodriguez, L., & Mancinas Chávez, R. (2016). *Comunicación institucional y cambio social*. Egregius.

Otras Fuentes

INDEC. <https://www.indec.gob.ar/>

Hoteles más verdes. <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/>

Cámara argentina de franquiciados. <https://franquiciados.com.ar/>

Boletín oficial de la República Argentina. <https://www.boletinoficial.gob.ar/>

Portal Digital de TN – Columna de Romina Cansler. Agosto 2021.

https://tn.com.ar/salud/noticias/2021/08/01/las-consecuencias-del-covid-19-en-la-salud-mental-miedo-al-contacto-perdida-de-las-rutinas-y-el-desafio-de-volver-a-vincularse-con-los-otros/?gclid=CjwKCAjwy7CKBhBMEiwA0Eb7amOy0HOHTB28k36Z_YvctAoyR6BCM65hjQACK9eoOipPm0tVRFag7RoCM6cQAvD_BwE

Portal Digital de Cronista - <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/argentinos-mas-verdes-que-productos-sustentables-compraron-en-pandemia/>

Portal Digital ONU - <https://news.un.org/es/story/2020/08/1479432>

Táctica desarrollada

1.1. Proceso de inducción 2.0:

Explicación:

Al ingresar un nuevo colaborador deberá utilizar la aplicación en donde realizará, mediante la *gamificación*, su proceso de inducción. Para esto, un mentor lo acompañará en el proceso y guiará para realizar los desafíos.

Pre-condiciones:

Se selecciona un colaborador mentor entre los autopostulados o los postulados por el encargado de recursos humanos. El mentor recibirá una capacitación informativa para acompañar a su nuevo compañero. Al finalizar el proceso, recibirá un incentivo económico.

Desarrollo:

Día 1.

- 1- El ingresante conoce a su mentor, quien lo acompañará en todo el proceso indicando y ampliando la información que se encuentra en la aplicación.
- 2- El mentor le brinda un dispositivo mobile (Tablet o celular) para que el ingresante pueda realizar su proceso de inducción. Este debe loguearse indicando su número de legajo y una contraseña. El usuario ya ha sido creado con anticipación.
- 3- El ingresante deberá completar información personal: nombre y apellido, apodo, fecha de nacimiento (con este dato se calcula la edad). Solo el nombre y apellido es información requerida y obligatoria en este formulario. Esta información luego será enviada por mensaje a todos los colaboradores de la organización para que puedan identificarlo.
- 4- El ingresante deberá ver un video en donde los miembros de la dirección se presentan y cuentan la historia, características y objetivos de la empresa.
En la aplicación: video informativo.
- 5- El ingresante irá a conocer los espacios comunes de la organización. En cada uno de ellos se identificarán puntos importantes como salidas de emergencia, matafuegos, áreas de peligro y áreas de descanso.

En la aplicación: se deberán cargar fotos tomadas de cada punto importante identificado.

- 6- El ingresante visualizará en la aplicación la misión y visión de la organización.

En la aplicación: video informativo.

- 7- El ingresante se reunirá con su jefe directo. En este momento deberán tener una reunión para presentarse, conocer el puesto de trabajo y recibir instrucciones del rol y tareas a desempeñar.

En la aplicación: se deberá ingresar nombre y apellido del jefe y nombre de su puesto de trabajo.

- 8- Si es necesario, el ingresante visualizará un video en donde se explican todas las actividades que deberá desarrollar. A la vez, realizará una simulación completando los formularios propios del proceso.

En la aplicación: video informativo. Paso a paso de cómo completar el formulario simulador del proceso.

- 9- Antes de finalizar la jornada, el ingresante visualizará un video en donde se explican las normas de presentación personal.

Día 2.

- 10- El ingresante deberá completar un check-list acerca de su presentación personal, en base a lo visualizado en las normas.

En la aplicación: check-list. En caso de no cumplir con alguno de los ítems, se recordará por qué debe efectuar.

- 11- El ingresante deberá recorrer otras áreas perpendiculares con las que se relaciona su puesto de trabajo.

En la aplicación: se deberá completar el área que brinda entrada y al que le brinda la salida su proceso.

- 12- El ingresante tendrá una entrevista con los encargados de estas áreas perpendiculares para explicarle la importancia de la correcta ejecución de su tarea.

En la aplicación: se deberá ingresar nombre y apellido de los encargados y nombre de los procesos perpendiculares.

13- El ingresante deberá volver a su puesto de trabajo y completar un check-list de todas las actividades y tareas que tiene que realizar en su puesto de trabajo, incluyendo el llenado del formulario asociado al proceso.

En la aplicación: check-list del paso a paso del puesto de trabajo.

Día 3.

14- El ingresante tendrá una reunión con su jefe directo y personal del área de recursos humanos. En ella se le explicará sobre políticas generales de la empresa: horario de ingreso y egreso, qué hacer en caso de falta, reglamento interno, actividades recreativas, horario de comida y descanso, motivos de sanciones, lugar y forma de pago, vacaciones, beneficios, etc.

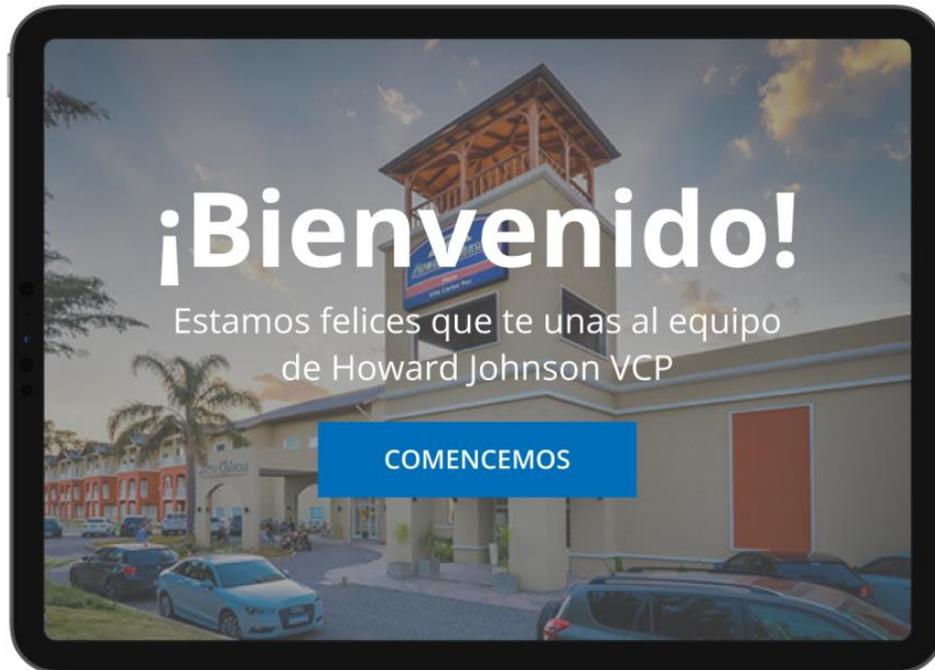
En la aplicación: luego de recibir la información, deberá contestar una evaluación multiplechoice.

15- El ingresante finalizará el proceso contestando una encuesta de satisfacción sobre el proceso de inducción y su mentor que lo acompañó. Además, tendrá un espacio de consultas y sugerencias, que será visualizado por el personal de recursos humanos para gestionar su seguimiento.

16- Personal de recursos humanos brindarán material impreso en donde se especifican y detallan todas las cuestiones aprendidas en el proceso de inducción.

Prototipo de interfaz

A continuación se presentan algunos prototipos de interfaz propuestos para la aplicación. Ellos siguen la identidad gráfica presentada en la página web, respetando los elementos propuestos por el UI Kit de la organización.



QUEREMOS CONOCERTE

HOLA, YO SOY Nombre y apellido (*)

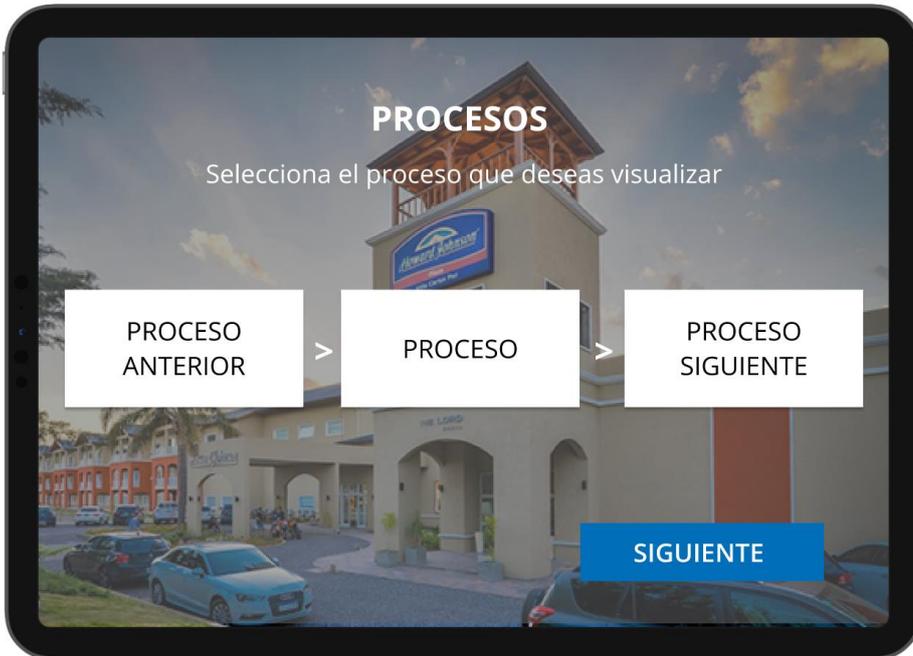
PERO PUEDEN DECIRME Apodo

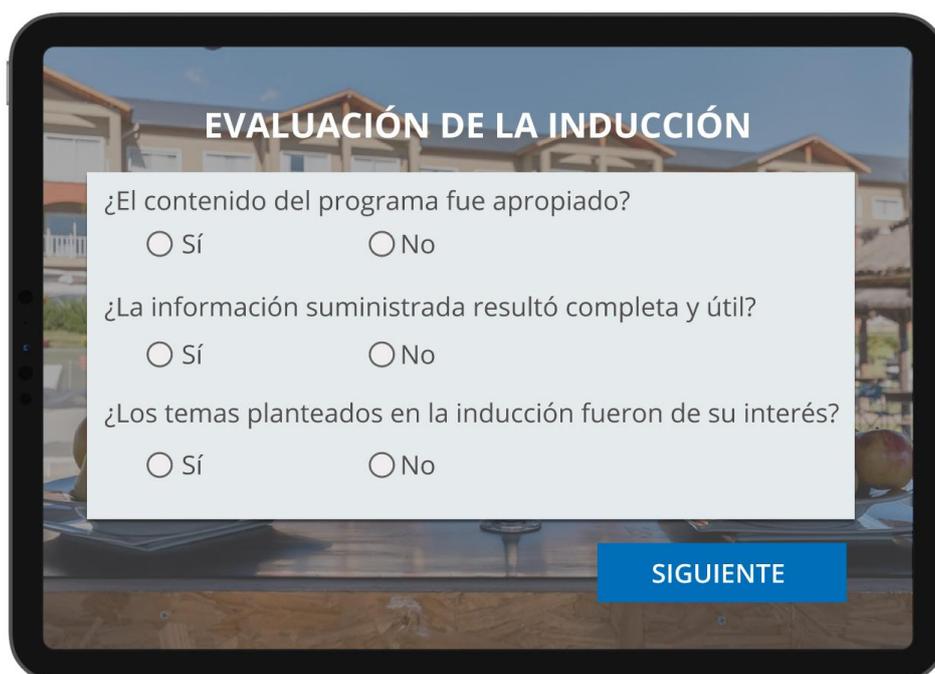
NACÍ EL DÍA Fecha de nacimiento

Y TENGO Edad AÑOS.

SIGUIENTE

This image shows a registration form titled 'QUEREMOS CONOCERTE'. The form is overlaid on the same background as the previous screen. It contains four input fields: 'Nombre y apellido (*)', 'Apodo', 'Fecha de nacimiento' (with a calendar icon), and 'Edad' followed by 'AÑOS.'. A blue button labeled 'SIGUIENTE' is located at the bottom right of the form area.





EVALUACIÓN DE LA INDUCCIÓN

¿El contenido del programa fue apropiado?

Sí No

¿La información suministrada resultó completa y útil?

Sí No

¿Los temas planteados en la inducción fueron de su interés?

Sí No

SIGUIENTE