

Trabajo final de Grado:

“La Comunicación interna: el poder del hábito”

Reporte de Caso: Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz

Autor: Mariela Itatí Contreras

DNI: 29797022

Legajo: VRPI04232

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

Prof. Carolina Cerruti

Corriente, 4 de Noviembre de 2021



Resumen

La comunicación interna es un aspecto clave a considerar en el desarrollo de las empresas en el mundo actual, más aún cuando éstas enfrentan constantes cambios y afrontan desafíos en la construcción de su identidad. Frente a esta consigna, el presente trabajo final de grado tiene como objeto de estudio al hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, un hotel de modalidad condo, de gestión familiar ubicado en la Provincia de Córdoba. Dicha organización se encuentra en un proceso de certificación de “Sello Verde” en el marco de políticas de sustentabilidad que la empresa promueve como parte de su cultura. En estos procesos es fundamental trabajar desde la comunicación interna la adopción por parte de todo el personal de los conceptos que quieren ser incluidos como parte de la identidad corporativa. En este sentido se han detectado fallas y deficiencias en los canales de comunicación interna, por lo que se elabora una propuesta de implementación de tácticas que fortalezcan al proyecto institucional, mediante la mejora de comunicación entre los miembros de la empresa y sus procesos internos.

Palabras claves: Comunicación Interna, Cultura organizacional, identidad corporativa, sello verde, políticas de sustentabilidad.

Abstract

Internal communication is a key aspect to consider in the development of companies in today's world, even when they face constant changes and face challenges in the construction of their identity. Faced with this slogan, the present final degree project has as its object of study the Howard Johnson Villa Carlos Paz hotel, a condo hotel, family-run located in the Province of Córdoba. This organization is in a process of certification of “Sello Verde” within the framework of sustainability policies that the company promotes as part of its culture. In these processes it is essential to work from internal communication the adoption by all staff of the concepts they want to be included as part of the corporate identity. In this sense, failures and deficiencies have been detected in the internal communication channels, so a proposal for the implementation of tactics that strengthen the institutional project is elaborated...

Keywords: Internal communication, organizational culture, corporate identity, Green seal, sustainable policies

Índice

Introducción	4
Marco de Referencia institucional	4
Breve descripción de la problemática	6
Resumen de Antecedentes	7
Relevancia del caso	9
Análisis de situación	9
Descripción de la situación	9
Análisis del Contexto	13
Diagnóstico organizacional:	16

	4
Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera	17
Mapa de Públicos	18
Marco Teórico	20
Identidad e imagen corporativa	21
La comunicación, clave en la ejecución del plan de RRPP	24
Diagnóstico y discusión	25
Declaración del problema:	25
Justificación del problema	26
Conclusión diagnóstica	26
Plan de Implementación	27
Objetivo General	27
Objetivos Específicos:	27
Táctica 1: Encuesta sobre Comunicación interna y Cultura Organizacional	28
Táctica 2: Jornada de Inducción de la cultura de sello verde	29
Táctica 3: Buzón de sugerencias	31
Táctica 4: Desayunando con áreas	32
Táctica 5: Manual de Cultura e identidad	33
Diagrama de Gantt	35
Conclusiones	35
Recomendaciones	36
Referencias	37

Introducción

Marco de Referencia institucional

Villa Carlos Paz es una ciudad Cordobesa turística en constante crecimiento y evolución, en respuesta a esto su plaza hotelera sigue la misma dinámica y ha sido modificada a lo largo del tiempo para poder adaptarse a las nuevas necesidades de su público. También es importante destacar que las diferentes ofertas de eventos y espectáculos la convirtieron en un destino turístico con exigencias cada vez más específicas a las cuales el sector de servicios turísticos debe responder.

En este sentido, Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz llegó como una empresa familiar que mantiene su impronta de pyme buscando dar respuesta a las nuevas exigencias del mercado. 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.

Su misión es desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de sus 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 los estándares de calidad y de una excelente relación con el medio que los rodea. También 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. (Howard, 2018).

El hotel está ubicado a 40 minutos del aeropuerto internacional de Córdoba y a 5 minutos del centro de Villa Carlos Paz, el mismo ofrece 127 modernas habitaciones con elegante decoración y excelente servicio. Además tiene un restaurante con cocina internacional, piscinas descubiertas, SPA and health center, Jacuzzi, sala de relax, salón de convenciones y salas de reuniones. Todo el entorno del hotel es un espacio verde en el cual se encuentran diferentes juegos para niños, adicionalmente el hotel cuenta con una programación de actividades para niños durante todo el año. Dentro del hotel se ofrecen también actividades durante todo el año para los públicos estudiantes y jubilados buscando posicionarse como una primera opción con estos públicos también.

Cabe destacar que este emprendimiento se rige bajo la modalidad comercial Condo hotel, que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera en sí misma. Formando parte de un sistema de franquicias hoteleras, donde, como toda franquicia, se establecen parámetros de operatividad, funcionamiento, imagen y políticas a cumplir. Determinando así los estándares de administración y gestión en los que el hotel se debe desarrollar, sin embargo no dejan de tener libertad de acción local.

Esta organización posee una estructura de gestión bien definida, con 3 niveles jerárquicos que responden a un directorio compuesto por sus inversores, donde los roles y funciones están establecidos. Además cuenta con un proceso de inducción donde se propone que el personal adopte las prácticas profesionales esperadas por la organización y donde se los orienta a que tengan un conocimiento exhaustivo de los resultados esperados de ellos.

Breve descripción de la problemática

La comunicación dentro de la empresa es fundamental para que esta funcione correctamente: En relación a esto, se puede observar que la organización posee líneas de comunicación internas que apuntan a informar a los empleados de las novedades de la empresa, de sus logros, o de sus decisiones tomadas, las normas, políticas y valores deseados. Esto se puede apreciar a través de su organigrama, valores, misión, perfiles de puestos y políticas internas, controles de gestión y sistemas aplicados a la comunicación.

Dicho plan de comunicación interna está desarrollado de manera lineal descendente, es decir que el foco de la gestión está puesto en lo que la organización espera de sus empleados y no se puede apreciar que existan herramientas de comunicación bidireccional donde se escuche al personal, sus experiencias, sus opiniones, los problemas que tienen o aquello con lo que están contentos.

Desconocer esta perspectiva de la realidad cotidiana en una organización, es un riesgo a la hora de construir una cultura organizacional sólida, consistente y diferenciadora en el mercado. En este caso, hay muchos esfuerzos y recursos invertidos en ser un hotel verde con sellos de calidad y sustentabilidad en la gestión, no así en la adopción de estos conceptos en la cultura del personal, en preocuparse por escuchar el mismo y ver si estos están acogidos por los mismos.

Charles Duhigg (2012) afirma que la mejor manera de formar nuevos hábitos en el lugar de trabajo es mediante la creación de un sistema de rutinas y el establecimiento de recompensas por usar la escucha y el diálogo para alcanzar las metas profesionales que han establecido para sí mismos.

Si bien se pueden apreciar estrategias de gestión y comunicación orientadas hacia la consolidación de la firma como organización sustentable y |verde. Surgen las siguientes preguntas: ¿El personal está incorporando los conceptos culturales implícitos en la estrategia de ser una organización con sello verde y una marca diferenciada de hotelería o es solo un cliché de RSE? ¿Existe un impacto de lo propuesto como estrategia organizacional en los miembros de la empresa? ¿El plan de comunicación integral y la estrategia de gestión, consideran la comunicación bidireccional como herramienta en el desarrollo de la cultura organizacional?

Resumen de Antecedentes

Blake y Mouton (1985) plantean un análisis de la gerencia y su enfoque desde dos dimensiones: A - cuanto se enfocan en las personas; y B – cuánto se enfocan en la producción (rendimiento u objetivos de gestión). En razón de esto desarrollaron un grid de análisis gerencial para determinar el tipo de gestión de la organización. Lazzati (2019) en relación a este grid y los estilos de gestión hace referencia a que existe una tendencia a que los jefes o gerentes se enfocan más en la producción que en las personas que llevan adelante dicha producción. Este comportamiento suele desencadenar en el incumplimiento de los objetivos ya que lograr una comunicación efectiva con el personal internamente en las organizaciones es clave para el logro de los objetivos y metas propuestas por la gerencia, de no lograrlo se pone en riesgo este proceso. En razón de esto se puede apreciar que existe una relación con lo planteado por dichos autores ya que la gerencia y gestión demuestra una marcada orientación hacia la satisfacción de sus clientes y el logro de un sello verde como organización sin embargo no se aprecian herramientas de comunicación que afiancen con su personal dichos conceptos y procesos.

En este sentido Elsener, en su estudio “La transmisión de la cultura organizacional como fuente distintiva en la continuidad empresarial en una empresa familiar” (2011) analiza cómo la desconexión comunicacional entre lo que la empresa propone y lo que los empleados perciben, sienten o tienen como objetivos afecta de manera negativa al rendimiento de estos y por consecuencia de la organización. Lo cual se relaciona con el presente caso de estudio

entendiendo que la orientación al logro de una marca sustentable y de una adopción de cultura enfocada hacia el cliente puede estar en riesgo o no dependiendo del ejercicio de la comunicación organizacional que se aplique.

Ortiz, (2008) en su tesis titulada “Construyendo identidad corporativa desde la cultura organizacional en Eléctricos y Ferretería Delta LTDA: Una oportunidad de comunicación a partir de un diagnóstico organizacional” para la Universidad Javeriana de Bogotá, Colombia planteó como objetivo general demostrar que la identidad corporativa de las empresas se fortalece a través de la cultura organizacional desde la comunicación. Concluyendo que la comunicación organizacional definitivamente es una herramienta esencial en las empresas Pymes a la hora de abarcar problemáticas internas y externas, pues además de contribuir al mejoramiento continuo de sus procesos estructurales a través de estrategias, también actúa como agente de cambio y progreso, influyendo notablemente en los comportamientos de las personas y en el fortalecimiento de su identidad.

Trani (2015) desarrolló la tesis titulada “La comunicación interna: Una herramienta al servicio de las organizaciones”, en ella plantea como objetivo general mostrar la evolución que ha tenido la comunicación interna en las organizaciones, tanto en las herramientas utilizadas como en el papel que la propia comunicación interna ha desempeñado en las organizaciones. Con su estudio concluyó que la gestión de la comunicación interna ha evolucionado, sobre todo, en la historia reciente. La comunicación interna se ha convertido en una herramienta esencial en las organizaciones a la hora de transmitir la estrategia de negocio de las compañías y desarrollar y difundir la identidad y cultura corporativa de las organizaciones. Adicionalmente, concluyó que el futuro de la comunicación interna está en adaptar su cultura comunicacional a la nueva realidad social (cultura 2.0), y que, en un periodo no muy lejano, no se entenderá una organización que funcione sin una estrategia clara y concreta de comunicación interna y sin la implantación de las denominadas redes sociales de social media.

Relevancia del caso

Resulta importante analizar la gestión de la comunicación interna en el Hotel Howard Johnson V. Carlos Paz y la relación entre dicha comunicación con los objetivos de la empresa, y así poder determinar si lo que la gerencia propone cultural y operativamente, es adoptado por los colaboradores llevando adelante de manera eficaz la gestión. Caso contrario se corre el riesgo de que, a largo plazo, se detecten operarios que incumplen con sus tareas, o con culturas diferentes a la propuesta, y que esto atente contra la satisfacción de los clientes, el logro de los objetivos organizacionales o el posicionamiento específico de la marca, en este caso como una marca sustentable como parte de la estrategia de marketing empresarial.

Análisis de situación

Descripción de la situación

Howard Johnson Villa Carlos Paz se gestó como un condo hotel. La obra duró 3 años y contó con el aporte de inversionistas que confiaron en el proyecto, que tenía como objetivo la construcción de 127 habitaciones, un centro de convenciones, un restaurante y todo lo necesario para transformarse en un hotel de primera línea con amplios servicios para las empresas y las familias.

En el mes de octubre del año 2016, el hotel contrató a 80 colaboradores que se capacitaron en diferentes áreas para que finalmente, en diciembre del mismo año, se recibiera a los vecinos del establecimiento como primeros invitados. En una jornada a puertas abiertas, la comunidad de Carlos Paz tuvo la posibilidad de conocer las instalaciones del lugar. Luego personas allegadas a los dueños fueron invitadas a las instalaciones para asegurarse de que el circuito estuviera probado y aquellas fallas que surgieran se pudieran solucionar. El 16 de diciembre de ese mismo año, se realizó la inauguración oficial, que contó con la presencia de importantes autoridades de carácter nacional e internacional. En febrero del año siguiente, coincidiendo con los carnavales, el hotel ya estaba en su plena ocupación.

La modalidad condo hotel permite a pequeños o grandes inversores ser dueños de su propio hotel, ya que, a través de diferentes inversiones, las personas obtienen una renta por la propiedad que poseen. Los propietarios tienen una habitación asignada y cuentan con beneficios asociados a ella, por ejemplo, una determinada cantidad de noches de ocupación o descuentos especiales para allegados, entre otros. Esta modalidad está siendo muy utilizada por diferentes cadenas internacionales, dado que los inversionistas pueden alcanzar una rentabilidad mayor a la que obtendrían con una renta común, como sucede con un departamento.

Es importante además saber que el Howard Johnson V. C es una franquicia de la cadena internacional. Una franquicia es un acuerdo comercial a partir del cual una de las partes paga a la otra por la explotación de un determinado negocio y el uso de la marca. Es importante destacar que el llamado franquiciado (quien paga por la utilización de la marca) debe cumplir ciertos lineamientos dispuestos por el propietario de esta. Es por esto que trabajar con sistema de franquicias requiere un desarrollo comercial en sí mismo. Dentro de la misma, la marca diferenciar sus unidades hoteleras en diferentes categorías según sus servicios y orientación, compuesta así la cadena en hoteles Plaza, Howard, Inn y Express.

La franquicia ubicada en Villa Carlos Paz es un hotel plaza, esto significa que es un hotel 5 estrellas de lujo, orientado a clientes que buscan servicios de alta calidad enfocado al goce y disfrute de sus huéspedes. Además el hotel contempla la importancia de la comunicación externa ya que se encuentra sumergido en la idea de posicionarse como hoteles verdes con una fuerte idea de sustentabilidad, responsabilidad social empresaria, relación con la competencia y otras características importantes que lo destacan como propuesta en la comunidad.

La llegada de este hotel marcó un hito en la Argentina, dado que se ubicó en diferentes localidades, acercando de esta forma la posibilidad de acceder a un hotel de renombre internacional en el mercado local. Esta cadena busca equilibrar el mercado turístico con el empresarial, ofreciendo no solo hospedaje sino también un servicio para eventos sociales y empresariales enfocándose en la calidad del servicio del recurso humano, buena atención al cliente, procedimientos prolijos y altos estándares de calidad en los procesos. Sumado a esto la creación de Howie,

una mascota que interactúa con los huéspedes, y un humorista que recibe a la gente con diferentes temáticas todos los días.

El hotel plantea su misión de la siguiente manera:

“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. (Howard Johnson, Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2018, p. 9).

Además dejan en claro sus valores manifestando lo siguiente:

- ...“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 serán 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)

Por esto, 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.

Esto refuerza la estrategia corporativa de la organización que tiene como objetivo Consolidarse en el mercado local como una empresa con un fuerte foco en el turismo familiar y además Diseñar productos y servicios que se adapten a

las necesidades específicas de los contingentes o turismo en grupo (jubilados, estudiantes, etc.).

En el marco de esta estrategia de diferenciación es que la empresa tomó el rumbo de ser certificada como hotel sustentable en el marco del programa “Hoteles más verdes”. Este programa propone una eco etiqueta que incluye 3 categorías: bronce, plata y oro, las cuales indican el nivel de cumplimiento de cada uno de los parámetros evaluados. Esta etiqueta permite identificar a los hoteles a nivel internacional en sus diferentes niveles y categorías.

Para lograr estas certificaciones, el Howard Johnson V. C. Paz adoptó el manual de buenas prácticas del programa sumando a esto el desarrollo de los perfiles de cada puesto, el detalle de sus funciones y responsabilidades, políticas y normas de trabajo, manuales de inducción, organigramas y programas de beneficios.

En cada una de estas herramientas de gestión se puede apreciar que la comunicación de los comportamientos esperados y las conductas propuestas desde la organización son claras, concisas y están enfocadas en que el empleado las adopte en su cultura.

Colmenarejo (2003) deja en claro que la esencia de la estrategia es que todos los empleados trabajen en la misma dirección y para que sea efectiva, debe comunicarse. Se observa claramente en este caso que se da el cumplimiento de este principio no solo en las herramientas de gestión nombradas anteriormente, sino también en las entrevistas dadas por la gerente general del hotel y por la gerente de marketing y recursos humanos.

Sin embargo, no se aprecia que existan líneas de comunicación ascendentes o bidireccionales con el personal operativo de la institución. Esto es fundamental si se busca generar un cambio cultural y una diferenciación como empresa, ya que cualquier intento de orientación de la cultura de una organización debe contemplar en su aplicación y planificación el análisis de todos sus individuos, sus relaciones e interacciones (Lazzati S. , Gestión Estratégica, 2018)

En este sentido, se observan feedbacks e intercambios de opiniones y visiones entre los mandos medios y la dirección, dejando en manos de la apreciación y transmisión subjetiva de los jefes o responsables de área las realidades y procesos culturales existentes. Esto se evidencia en las reuniones semanales que se realizan entre las gerencias y los respectivos jefes o responsables de área.

Si bien, Kaplan deja en claro que para alcanzar la alineación estratégica de los miembros de la organización se debe empezar por los mandos ejecutivos y lograr que todos los miembros de la organización conozcan el plan. Propone firmemente que esto se logra de arriba hacia abajo.

Por su lado, Lazzati deja en claro que es necesario la interacción entre los mandos altos o medios y las líneas operativas para lograr la ejecución de un planeamiento estratégico deliberado y monitorear la marcha de la implementación de la estrategia.

Abonando a lo que Lazzati propone, el modelo de gestión del conocimiento (Takeuchi, 1999) sostiene que para crear el conocimiento organizacional y los cambios culturales en toda organización debe gestionarse una administración centro-abajo-arriba, lo que quiere decir que los ejecutivos del nivel medio desempeñan el papel central en el proceso de creación de conocimiento y administración, tomando la iniciativa para involucrar a los ejecutivos que se encuentran “arriba” en la escala organizacional, así como a los empleados de primera línea que se encuentran “abajo” en la organización. Siendo estos últimos quienes podrán llevar a la práctica y consolidar la teoría y cultura que los mandos altos y medios proponen.

A raíz de esto se identifica la necesidad de incorporar al plan de comunicación integral herramientas que permitan tener retroalimentación con las líneas operativas y poder así reforzar los cambios o propuestas culturales que se busca imponer como parte de la estrategia gerencial de diferenciación.

Análisis del Contexto

PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que nos permite realizar un análisis descriptivo del entorno de la empresa. En este caso, evaluamos aspectos del entorno de Howard Johnson Villa Carlos Paz, que son relevantes para su análisis y así poder establecer estrategias.

Dimensión Política

Evaluamos diversos factores del entorno de la organización, entre ellos aspectos Políticos los cuales influyen directamente en el desarrollo diario de la organización, ya que a través de las decisiones del Gobierno de turno o las normativas impositivas se definirán los procesos internos y externos a implementar, por ejemplo las normativas de levantamiento de restricciones para viajes y uso de transportes aéreos y terrestres en el país. Estas medidas facilitan actualmente la movilidad de las personas con fines turísticos en el país, siendo que durante el periodo de pandemia esto estaba restringido. En conjunto con esto, a través del Anses se ofreció a las empresas hoteleras un beneficio durante la transición de la pandemia brindando la posibilidad de abonar el 50% del sueldo de los empleados siendo el resto subsidiado por el estado.

Dimensión Económica

A través de un programa nacional denominado “Pre-viaje” el estado gestionó una ayuda económica para los turistas en forma de crédito para que lo gasten en determinados dentro del país, promoviendo así el turismo interno.

Dimensión Sociocultural

Analizando las conductas turísticas desde los factores Socioculturales, se puede observar una tendencia al crecimiento del turismo interno en lugar del externo fomentado esto por diferentes cuestiones. Entre ellas el cambio cultural con respecto al viaje al exterior, entendiendo que la vacunación por covid es un factor determinante para la elección de destinos, así como la situación sanitaria y los miedos sociales a viajar y poder verse infectados exponiéndose a procesos médicos en el exterior con todo lo que eso implicaría. Esto último afecta

indirectamente de manera positiva para el turismo interno en el país fomentándolo.

Dimensión Tecnológica

Todos estos factores mantienen una relación estrecha con los factores Tecnológicos, ya que presentan una oportunidad relevante para destacar la posibilidad de recibir turismo interno en los hoteles nacionales y destacarse frente a la competencia a través de la participación e implementación tecnologías (redes sociales y Apps) que permitan al cliente estar actualizado con información general de la empresa, lanzamientos, ofertas, la inclusión en el programa “previaje” etc. Esto es importante ya que no solo se puede generar en el cliente una fidelización respecto a la competencia, sino que también la empresa puede sumarse a esta nueva etapa que atraviesa el mercado haciendo marketing y RRPP en las páginas webs propias o las apps turísticas y así recabar información sobre las tendencias de consumo y con estos datos poder trabajar en la optimización de los servicios ofrecidos, por ejemplo.

Dimensión Ecológica

Los aspectos ecológicos son fundamentales, ya que el cuidado del medio ambiente es de suma importancia a nivel global y es un tema en agenda desde todas las perspectivas. Por esto, la implementación de procesos que sean beneficiosos para el medio ambiente brindaran un rasgo diferencial respecto a otras empresas y más aún siendo estos procesos de Responsabilidad Social Empresaria certificados por organizaciones internacionales. La sustentabilidad de los hoteles es hoy un factor diferenciador con la competencia y fidelizador para sus huéspedes.

Dimensión Legal

Los decretos relacionados con las leyes laborales serán fundamentales para el futuro de los hoteles y emprendimientos turísticos, en este sentido el estado sancionó por decreto restricciones a los despidos y sanciones laborales para quienes los hagan, obligando a las empresas a mantener sus plantas operativas y perfeccionarlas en el caso de que tengan inconvenientes.

Diagnóstico organizacional:

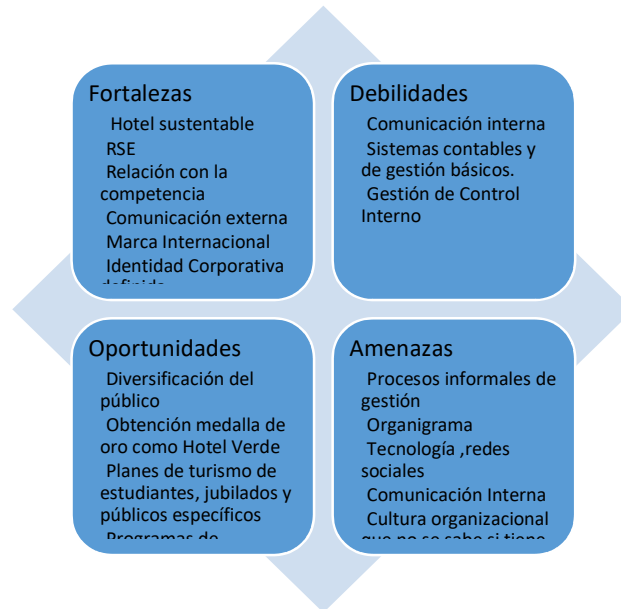


Figura 1. Elaboración Propia

Análisis FODA:

Haciendo un análisis del FODA realizado se puede destacar que existe una oportunidad para el Howard Johnson V. C. P en los incentivo al turismo interno generado por el estado, esto podría ser aprovechado por la empresa respaldándose en sus fortalezas, como por ejemplo la buena comunicación externa, y el hecho de que la marca es reconocida siendo además el hotel más grande de Carlos Paz y que cuenta también con sellos de prestigio y reconocimiento por su Responsabilidad Social Empresaria y Sustentabilidad. No obstante lo mencionado anteriormente, se puede observar una amenaza en la falta de sistematización de la gestión interna sumada al hecho de que se desconoce en qué medida el personal adopta la identidad corporativa como propia, estos aspectos en conjunto llevan a que las fallas en la comunicación interna sean un factor amenazante. Dichas amenazas podrían desembocar en impactos negativos si se sustentan en las debilidades detectadas o por el contrario serían de impacto positivo si se las transforma en fortalezas aprovechando las oportunidades.

Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

Se buscará aplicar las diferentes herramientas, evaluar e identificar la problemática descrita, para así lograr un aseverado diagnóstico profesional.

Para ello se realizará un análisis integral de diversos criterios y conceptos para construir y fundamentar este diagnóstico, que respalden la problemática planteada para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz

Habiendo realizado un profundo análisis de la información y documentación brindada sobre la empresa, se desarrolló un análisis considerando varios aspectos que hacían a la problemática.

Analizando el organigrama de la empresa se puede apreciar una estructura jerárquica verticalista. En la que se observa una centralidad en la toma de decisiones y una estructura piramidal propia de una empresa familiar. En efecto la misma está gerenciada. Se puede analizar la aplicación de un modelo de comunicación descendente que no contempla a la gestión de la comunicación en el marco de una estrategia transversal donde se considere y analice la comunicación en todos sus sentidos. Afectando esto directamente en la identidad corporativa que está vinculada estrechamente con la cultura organizacional.

Mapa de Públicos

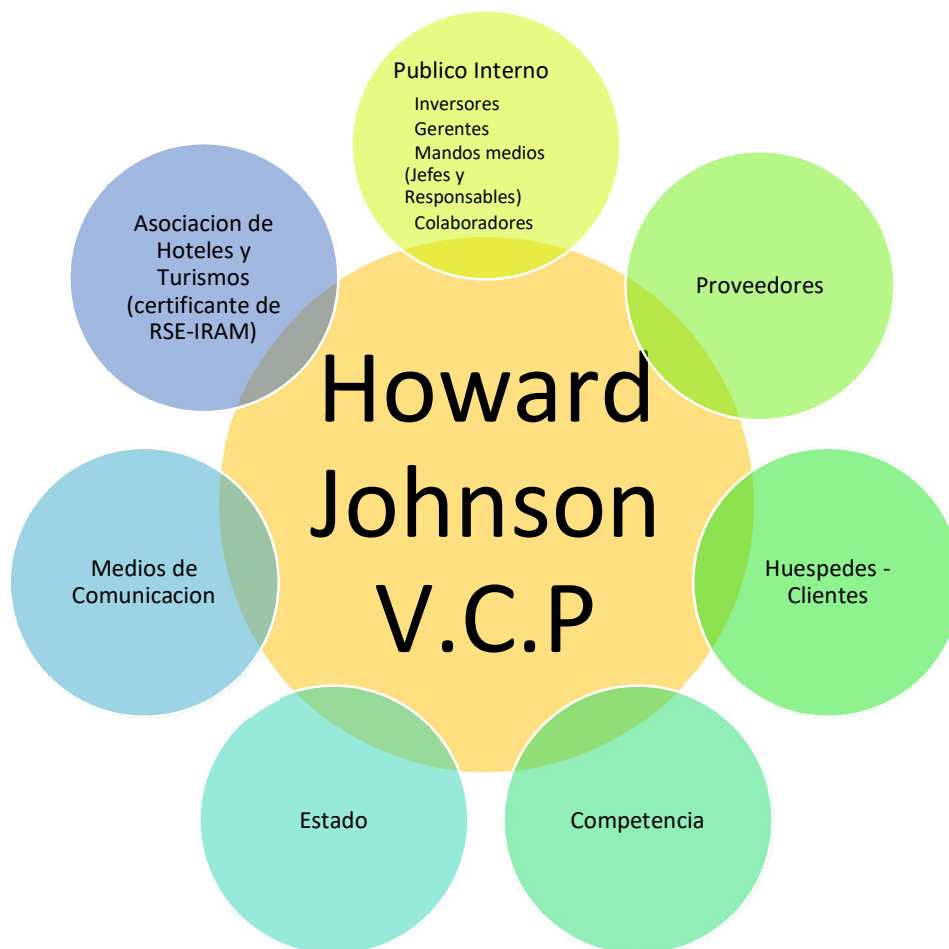


Figura 2. Elaboración Propia

Mascota institucional - Howie

Es un ave que se posiciona como ícono infantil de la empresa. Fue creada por el Howard Johnson de Villa Carlos Paz y actúa como símbolo de entretenimiento para niños. A su vez se utiliza su imagen en diferentes eventos solidarios que se realizan en el hotel. Este ícono permite que los niños que visitan las instalaciones tomen con naturalidad algunos temas relacionados con el ambiente o los hábitos de convivencia, entre otros.

Organigrama

La estructura organizacional está construida de la siguiente forma

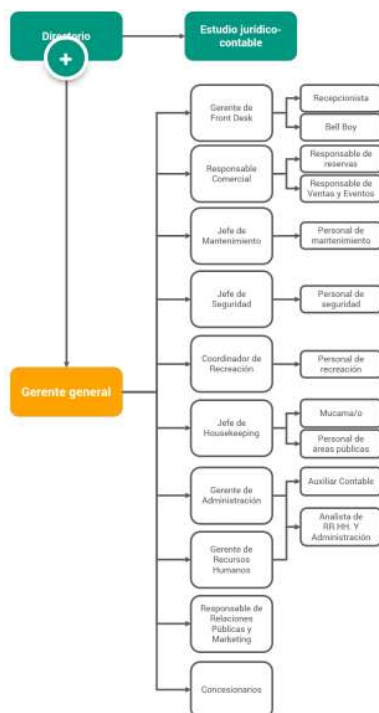


Figura 3. Organigrama de Howard Johnson Villa Carlos Paz, 2021, Material brindado por Universidad Siglo 21. Seminario Final de Relaciones Públicas e Institucionales

El Howard Johnson Carlos Paz tiene una dotación de 80 personas oriundas de la ciudad en la que se encuentra ubicado, buscando con esto fortalecer la idea de compañerismo basándose en la interrelación de sus empleados, además una de las premisas fundamentales expresadas desde la organización es que se debe mantener un trato cordial en todo momento y favorecer el clima de tranquilidad y disposición hacia cada uno de los visitantes

Desde un análisis profesional enfocado en las relaciones públicas entendiéndose como: “La disciplina psico-social y administrativa cuya finalidad última es promover la integración en todos los niveles de la sociedad y cuyo objetivo inmediato es crear un clima de comprensión y entendimiento entre la organización y sus públicos”. (Cit. Pereira Parodi, 1997: 8). Complementado con el aporte de Cutlip, Center y Broom, los cuáles las definen como “la función directiva que establece y mantiene las relaciones mutuamente beneficiosas entre la organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso”. (Xifra, 2003). Se puede entender que las relaciones públicas en todas sus dimensiones,

ayudan de manera eficaz al éxito de la organización. Éstas tienen como principal función crear una imagen adecuada de la organización tanto a su público interno como el externo. Desde esta perspectiva, la correcta comunicación entre sus diferentes públicos, internos o externos buscando relaciones de interés y el entendimiento mutuo.

Marco Teórico

El objetivo del presente reporte se enmarca en la importancia que tiene la comunicación organizacional, enfocándose en un aspecto de ésta que es la comunicación organizacional interna, es decir, en las actividades comunicativas que se dan al interior de la organización y que tienen el fin de fortalecer la cultura organizacional. Con este objetivo bien definido, se citarán y analizarán diferentes autores de importancia para las Relaciones Públicas.

La comunicación interna es vital para el desarrollo de las empresas. Y más en la actualidad en que vivimos, donde los cambios que se suceden transforman el panorama laboral en segundos, auspiciados por el auge de las nuevas tecnologías. Sin embargo, no todos los esfuerzos de las organizaciones en cuanto a comunicación deben centrarse en el público externo, sino también en el público interno.

Entendiendo entonces por público interno a todos aquellos que forman parte de la organización y están en contacto directo o indirecto vinculado por las acciones laborales. (Capriotti, 1992)

La comunicación interna hace referencia al desarrollo en las relaciones de trabajo en un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Para ello, resulta importante implementar diagnósticos y planificaciones participativas. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay feedback y se pierde el sentido.

Gestionar la comunicación conlleva definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para sustentar el desarrollo de las organizaciones. Prieto y Suarez

(1998) definen que a través de la gestión en la comunicación interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional constituido por diversos vectores, entre ellos podemos mencionar:

- Promover la comunicación entre los miembros.
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
- Contribuye a la construcción de la cultura organizacional y a la adopción de la misma como parte de la cultura propia de cada miembro de la organización.

Identidad e imagen corporativa

Paul Capriotti (1992) hace referencia a que actualmente existe una sociedad "mediatizada", en la cual se produce una escasez de contacto personal y de conocimiento directo (cara a cara) de las organizaciones generando una mediatización de las empresas por parte de los públicos. Por esta razón, es imprescindible la planificación detallada de los diversos recursos de comunicación para lograr una efectividad y una rentabilidad de la comunicación. De allí la necesidad de formar una "Imagen", es decir, una representación mediatizada y una forma de conocimiento indirecto de la organización, que permita a los públicos conocerla y evaluarla, tanto a ella como a sus productos y servicios. Debido a esto es que se plantea como fundamental la investigación sobre la imagen y los resortes que llevan a su formación y modificación, para poder, luego, realizar con eficacia el trabajo de actuación sobre ella.

Capriotti (1992) afirma también que la identidad corporativa está compuesta por la Cultura Corporativa y la Filosofía Corporativa. Entendiendo a la primera de

ellas como el “alma” (soul) y a la segunda como la “mente” (mind) de dicha identidad.

La Filosofía Corporativa es por lo tanto, la concepción global de la organización

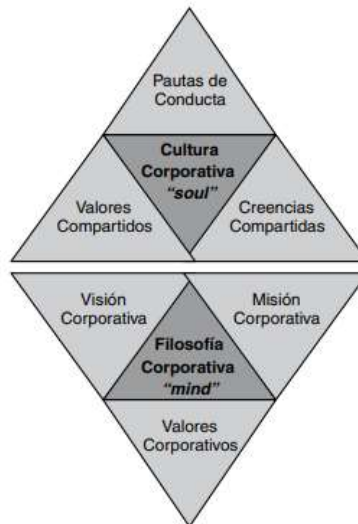


Figura 3. Identidad corporativa de Paul Capriotti Peri (p. 23), 2009, BRANDING CORPORATIVO Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa 2009

establecida por la alta dirección (propietario, CEO, Consejo de Dirección, etc.) para alcanzar las metas y objetivos de la misma. Comprendiendo todo aquello que la alta dirección considere central, perdurable y distintivo de la organización. Y a su vez la cultura corporativa es la esencia de la organización, cómo ésta “es” y cómo actúan sus miembros en relación a los valores, creencias y conductas compartidas.

Así pues, podemos hacer referencia a dos grandes manifestaciones o formas de comunicación de la Identidad Corporativa en una organización: a) la Conducta Corporativa de la organización, es decir, su actividad y comportamiento diario (lo que la empresa hace). Es el “Saber Hacer”; y b) la Comunicación

Corporativa, es decir, sus acciones de comunicación propiamente dichas (lo que la organización dice que hace). Es el “Hacer Saber” (Capriotti, 1992).

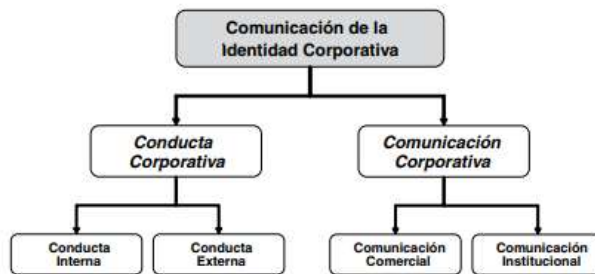


Figura 4. Comunicación de la Identidad corporativa de Paul Capriotti Peri (p. 28), 2009, BRANDING CORPORATIVO Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa 2009

Es importante mencionar entonces que los públicos consideran coherente, o no, la identidad de las organizaciones si la información que obtienen de lo que dicen ser se condice con lo que hacen como organización y a su vez, lo que sus miembros hacen, piensan y expresan.

Surge de lo mencionado anteriormente, la necesidad e importancia para las organizaciones de identificar y controlar todas las diferentes variables de comunicación de las mismas permitiendo así realizar una planificación y adecuación apropiada. En éste sentido, se advierte que si no se identifican correctamente las formas comunicativas existentes en una organización, se corre el riesgo de tener una gran cantidad de comunicación incontrolada, que puede llegar a ser negativa o poco coherente con el Perfil de Identidad Corporativa que deseamos transmitir. (Capriotti, 1992) A la advertencia de este autor, es fundamental anexar la idea de que también es riesgosa para la identidad corporativa la incongruencia entre la identidad que “se dice” tener y la que sus miembros “tienen”. Esto deriva directamente en una interrelación entre la construcción de la identidad corporativa y la implantación de los parámetros culturales, valores y conductas (Soul organizacional) en las personas que forman parte de cada organización.

Se puede afirmar entonces que la Conducta Interna es el primer eslabón de la cadena comunicativa de la Conducta Corporativa de la organización, ya que los colaboradores son los que tendrán la responsabilidad de comunicar “hacia fuera” de la organización, por medio de su conducta, con los públicos externos la

identidad corporativa. Por ello, para los públicos externos de la organización, los empleados son miembros de la entidad, es decir, son la organización. Por estas razones, la Conducta Interna de la organización debe cuidarse y desarrollarse adecuadamente, ya que cada vez se reconoce con mayor fuerza la importancia fundamental que tienen los empleados en el éxito de la misma. Comprendiendo lo planteado anteriormente, se puede afirmar que establecer estrategias de gestión comunicacional es un hecho clave a la hora de trabajar los cambios culturales y modificaciones de las identidades corporativas. Para lograr esto, es indispensable contar con profesionales que cumplan con la función de analizar todos estos aspectos, elaborar y ejecutar planes integrales acordes, posteriormente controlar y adecuar las acciones para garantizar la consolidación de la identidad corporativa en todos los miembros de una organización.

Capriotti (1992) define que la tarea del encargado de la comunicación de la empresa consiste en la administración (la identificación, planificación y puesta en marcha) de esos recursos para actuar sobre los públicos con eficiencia. Es decir, que no se actúa directamente sobre la imagen de la empresa, sino sobre los recursos de comunicación de la organización. Siendo la actuación sobre la imagen una acción indirecta.

Una herramienta clave para el desarrollo e involucramiento de los individuos en estos procesos es el plan integral de RRPP, a partir del cual se establezcan líneas de comunicación que transmitan los nuevos valores, conceptos y conductas esperadas ante cualquier cambio propuesto para el público interno.

La implantación de la cultura debe hacerse a dos niveles: a) A nivel de organización y planificación empresarial, que influye directamente en la actuación operativa de la organización b) A nivel de actuación simbólica y comunicación, que influye indirectamente a través de la motivación del personal de la organización

La comunicación, clave en la ejecución del plan de RRPP

Brandolini y González (2009) explicaron que la comunicación interna se direcciona, mediante tres flujos: descendente, ascendente y transversal.

- **Descendente:** Persigue el objetivo de que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, lograr credibilidad y confianza, extender la idea de participación, agilizar los canales de transmisión de la información, fortalecer los roles jerárquicos y favorecer y hacer operativa la comunicación.

- **Ascendente:** está dirigida de abajo hacia arriba dentro del organigrama de la empresa, hacia sectores gerenciales, mandos medios, etc. Permite la expresión de los mandos operativos.

- **Oblicuas o transversales:** se da no sólo entre los niveles jerárquicos, sino también con las distintas áreas de la organización, las cuales comparten funciones.

Además de las líneas de comunicación es importante destacar como herramienta clave comunicacional el Feedback, entendido éste como la retroalimentación que se obtiene de los procesos comunicacionales que se imparten, Drucker (2005) afirma que es fundamental estar atentos al impacto real que tiene lo que se comunica, interpretando no sólo lo que los demás dicen sino también cómo se desenvuelve a partir de lo comunicado.

En este sentido, es fundamental entonces, poder conocer las herramientas comunicacionales aplicadas en la organización de estudio en el presente trabajo, considerando las estrategias de gestión y planes propuestos. Entendiendo que Howard Johnson V. Carlos Paz propone establecer cambios o fortalecer algunos conceptos de la identidad corporativa, como por ejemplo los sellos sustentables y sus fortalezas de RSE como insignia. Se debe indefectiblemente, analizar la correlación entre lo que tienen claramente determinado como filosofía de organización (mind) y lo que sus miembros tienen incorporado como esencia (soul), ya que la sumatoria de ellos construye la esencia organizacional.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema:

Se plantea como problemática general la relación que existe entre la comunicación interna y la identidad corporativa, dentro del hotel Howard Johnson V. Carlos Paz ubicado en Córdoba. La realización de reuniones semanales entre

gerencias y mandos altos evidencia que la comunicación circula exclusivamente entre éstos, por ello se puede concluir que no existe un canal de comunicación oficial mediante el cual la gerencia dote de información relevante al personal de campo u operativo a pesar de ser clave para el logro de los objetivos como por ejemplo la certificación en hotel verde y los cambios de cultura que esto implica.

Justificación del problema

Se han identificado al directorio, gerente general y la gerente de Administración y Recursos humanos, jefes de áreas y responsables de áreas (ver organigrama pág.10) como roles dentro de la organización. En esta estructura se coordinan las acciones de manera vertical descendente, encabezadas por ambas gerentes (Gerente General y la Gerente de Administración y Recursos Humanos) quienes expresan las metas y determinan las necesidades de trabajo de cada área. A su vez, cada jefe de área realiza un itinerario de tareas específicas basadas en las necesidades de la gerencia general, ordenando a los trabajadores a su cargo y supervisándolos posteriormente. Es necesario lograr la participación de todos los que conforman la organización, generando así el involucramiento, sentido de pertenencia, la motivación y la adopción de los cambios propuestos por los altos mandos en todo el personal. Durante ese proceso, el feedback es una herramienta clave en la gestión para lograr el desarrollo del “Soul”. En ese sentido se vuelve fundamental contar con un plan integral de relaciones públicas que abarque la comunicación interna y trabaje estos aspectos con el público interno.

Conclusión diagnóstica

En este hotel las gestiones internas se enfocan y reflejan en la experiencia del visitante que se nutre de la calidad en la atención, la posibilidad de hospedarse en un hotel sustentable con buena gestión y cultura ambiental, el estado de las áreas verdes, los servicios agregados como el restaurante “the lord” y el “ilumine” spa entre otras actividades de recreación enfocadas en el huésped. Además se considera indispensable implementar un procedimiento de gestión donde se viertan las opiniones y sugerencias de los colaboradores, a fin de que se puedan materializar en estrategias y tácticas para la mejora comunicacional dentro del

hotel para que los colaboradores interioricen los cambios culturales que se proponen para la marca sustentable.

Plan de Implementación

Objetivo General

El objetivo general del plan de Comunicación Interna diseñado para Howard Johnson V.C. P es:

- Reforzar el sentido de pertenencia, la comunicación, la cultura e identidad de los públicos internos de la organización.

Objetivos Específicos:

- Potenciar la cultura interna
- Internalizar en el personal los conceptos de sello verde y marca diferenciada en hotelería a su identidad corporativa y personal.
- Indagar más el grado de pertenencia que tienen los empleados con la organización
- Organizar y mejorar el intercambio de información entre áreas.
- Promover la participación de todos los públicos internos a las diferentes actividades que implemente la empresa, con el fin de compartir intereses, optimizar procesos, reforzar identidad corporativa y cultura organizacional.
- Desarrollar e implementar un plan de comunicación interna para la empresa.

Con el fin de lograr los objetivos planteados se llevará adelante la implementación del plan propuesto en la empresa Howard Johnson V.C.P. La intención de dicho plan es poder identificar las características planteadas de la identidad corporativa y cultura organizacional y cómo éstas se trabajan desde la comunicación interna. En cuanto al alcance temporal, el plan abarca desde enero de 2022 hasta diciembre del mismo año.

Si bien la empresa actualmente cuenta con una gerencia de recursos humanos, se considera fundamental que desde la misma se trabajen las necesidades de los públicos internos y el desarrollo de los procesos de comunicación relacionados a la cultura organizacional a través de herramientas específicas.

Táctica 1: Encuesta sobre Comunicación interna y Cultura Organizacional

Se desarrollará e implementará una encuesta que permita reconocer y medir: cómo se transmite la comunicación referida a la identidad corporativa desde la organización hacia sus miembros, cómo estos la perciben y también relevar cuánto de la cultura organizacional tiene adoptado cada miembro en su cultura personal.

Destinatarios: Todo el personal del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.

Recursos:

- Humanos: Gerente de RR.HH (Jessica Elliot) y el Equipo de Recursos Humanos
- Materiales: Computadoras y servicios de internet para la elaboración digital de la encuesta y su distribución online.

Costos: Ésta táctica no genera costos extras ya que demandará solo costos en tiempo de trabajo del equipo de RR.HH ya existente para la elaboración de la herramienta, y la posterior difusión y ejecución de la misma será también de manera digital, eliminando los costos de gastos de librería.

Evaluación: Se realizará un informe estadístico con el resumen de las respuestas obtenidas, el mismo será presentado en una reunión en primera instancia a los altos mandos y posteriormente a los mandos medios y operativos en una segunda reunión.

Implementación: La encuesta estará compuesta por dos instancias, la primera se realizará de manera virtual a través de un formulario anónimo que se

les enviará por correo a todos los colaboradores, además en la empresa se instalarán links en las computadoras para que puedan desde ahí también responderlas. En una segunda instancia se realizarán entrevistas personales e individuales con el personal y el área de RRPP para indagar sobre las comunicaciones, cómo se dan, cómo se perciben y cómo están institucionalizadas.

Marco Temporal: La elaboración de la encuesta se realizará durante Enero del 2022 y se la aplicará durante la primera quincena de Febrero del mismo año. El procesamiento de los resultados se hará durante el mes de Marzo para poder realizar las dos reuniones de evaluación durante la primera quincena de Abril.

Alcance: La encuesta abarca a la totalidad del personal del Howard Johnson Villa Carlos Paz, durante el periodo 2022.

Táctica 2: Jornada de Inducción de la cultura de sello verde

Con el fin de trabajar sobre la cultura empresarial y favorecer el proceso de integración de todos los empleados, se buscará inducir los conceptos de sustentabilidad y responsabilidad social empresaria que componen la idea de sello verde, no solo informándoles, si no también buscando que sean adoptados como parte de la vida de cada miembro.

A través de un cronograma anual, con dos actividades por mes, se buscará la participación de la totalidad de los miembros para poder fomentar los vínculos e intercambios fundamentales para fortalecer el sentido de pertenencia y buen clima laboral que son los vehículos que facilitan la construcción de la cultura organizacional.

Destinatarios: Todo el personal de la organización (80 personas aproximadamente)

Recursos:

- Humanos: Equipo de consultoría y coaching para guiar las jornadas
- Materiales:
 - Salón de usos múltiples

- Servicio de catering
- Elementos de librería y varios para juegos
- Merchandising para regalar a los participantes

Implementación: En cada jornada mensual se realizará un taller de coaching sobre conceptos específicos de la cultura organizacional relacionados al sello verde, la responsabilidad social empresarial y la sustentabilidad, completando una agenda anual de contenidos que potencien la cultura interna e internalicen los conceptos abarcados en la identidad de cada individuo fortaleciendo la identidad corporativa. El equipo de coaching contratado para este fin desarrollara las herramientas necesarias y las modalidades adaptadas en cada evento mensual.

Costos:

Costos Jornada de inducción a la cultura de Sello Verde	
Equipo de consultoría y coaching para guiar las jornadas	\$240.000 Costo anual
Salón de usos múltiples	Sin costo, parte de las instalaciones del hotel
Servicio de catering	Por Jornada: \$50.000 Total: \$600.000
Elementos de librería y varios para juegos	\$ 30.000 Costo Total
Merchandising	\$80.000 Costo Total
TOTAL	\$950.000

Evaluación: El equipo de profesionales contratados elaborará un informe mensual a partir de cada una de las jornadas con el resultado observable y obtenido de las actividades que se realicen. Con esto se adaptara cada una de las jornadas posteriores. Al finalizar el año se desarrollará un informe final sobre las actividades y las evoluciones correspondientes de las mismas. Además se aplicarán herramientas de recolección de datos con todos los miembros que hayan participado para confirmar y evaluar el impacto real del contenido sobre la cultura personal de cada uno resultante al finalizar la táctica y la relación con la cultura organizacional propuesta.

Marco Temporal: Desde Enero del 2022 hasta Diciembre del mismo año se realizan 2 actividades por mes que durarán 1 jornada laboral completa. Para no afectar el funcionamiento de la empresa se propone que asista la mitad del personal de cada área permitiendo el normal funcionamiento de la empresa y garantizando que todos puedan participar de las jornadas mensuales.

Alcance: Esta táctica abarcará todo el periodo 2022 y se aplicará en el Hotel Howard Johnson V.C.P

Táctica 3: Buzón de sugerencias

Con el fin de fomentar la participación del personal con ideas renovadas además de incentivar la cultura empresarial y de la mejora continua, se dispondrán buzones de sugerencias en los espacios comunes. El objetivo será brindar al personal la posibilidad de manifestarse, expresar comentarios, observaciones, ideas, etc. motivando la comunicación bidireccional. El departamento de Marketing y Recursos Humanos será quien esté a cargo de instalar y revisar dicho buzón; y, en conjunto con la gerencia se evaluarán los resultados obtenidos. Además se impulsará una campaña interna donde se promoverá un cambio cultural en el personal de la organización incentivando la cultura de ver los errores y defectos como oportunidades de cambio para mejorar el funcionamiento interno y las relaciones. Intentando así que el buzón de sugerencia se vuelva fundamental para que se puedan expresar libremente los miembros de la empresa.

Destinatarios: Todo el personal del hotel

Recursos: Materiales: se dispondrán tablets en lugares comunes para que el personal pueda completar el buzón de manera digital, también será generado un buzón online para que puedan completarlo desde sus hogares. Respetando la sustentabilidad y ahorrando recursos de papel.

Costos: No habrá costos directos. Indirectamente en el caso de necesitar hosting para la documentación podrá existir un costo mensual de mantenimiento

Costo posible de Buzón de sugerencia virtual

Hosting	\$500 mensuales
TOTAL	\$6000 Anual

Evaluación: Se realizarán encuestas bimestrales anónimas y se propondrá llevar adelante al menos una propuesta de manera bimestral para fomentar la participación del personal.

Marco Temporal: El buzón está disponible durante todo el año a partir de Enero del 2022-

Alcance: El buzón será aplicable por cualquier personal de la organización. Durante todo el año.

Táctica 4: Desayunando con áreas

El objetivo de esta táctica es mejorar el intercambio de información entre las áreas y sus niveles jerárquicos. A su vez se promueve la participación de los públicos internos para optimizar procesos, reforzar identidad corporativa y cultura organizacional.

Destinatarios: Todo el personal del hotel

Recursos Materiales: Desayunos organizados para cada área según corresponda.

Costos:

Costo de Desayuno posible de Buzón de sugerencia virtual	
Desayuno Buffet por persona	\$500 por cada desayuno
TOTAL	\$400000 Anual considerando un desayuno por persona

Evaluación: Se realizarán encuestas posterior a cada desayuno donde cada uno de los involucrados podrán dar su opinión sobre cómo se sintieron con la experiencia, cómo se comunicaron, si pudieron expresarse libremente e

interactuar con los miembros de otros niveles jerárquicos y que resultados pueden apreciar desde su perspectiva.

Una segunda evaluación se realizará con los jefes de cada área relevando la información que obtuvieron en cada desayuno y el uso que le dieron posteriormente, compartiéndolo en ese caso con el personal de su área.

Implementación: Cada mes se designará un área interviniente, que se reunirá a desayunar en la sala de conferencias, participarán la totalidad de los miembros interactuando los diferentes niveles jerárquicos. Habrá una guía de preguntas y temas que maneje quien lleve adelante el desayuno a modo de guía, para garantizarse que se disparen en la charla mínimamente todos los temas que se consideran relevantes, se usarán preguntas y palabras disparadoras para poder sacar los temas de debate referidos con foco en la comunicación dentro del área y con las demás áreas, la cultura organizacional y la identidad corporativa, el sello verde y propuestas de trabajo o mejoramiento de procesos. El jefe de cada área deberá realizar posteriormente un informe de cada desayuno.

Marco Temporal: Se realizarán Desayunos el último viernes de cada mes, durante todo el año a partir de Enero del 2022-

Alcance: Mensualmente participaran todos los miembros de cada área designada según el calendario anual de desayunos.

Táctica 5: Manual de Cultura e identidad

Se llevará adelante el desarrollo e implementación de un Manual de Cultura e identidad para todos los miembros de la empresa. El fin de dicho manual será favorecer el proceso de adaptación del ingresante, fortalecer la cultura en el personal activo y afianzar los conceptos de sustentabilidad en la cultura organizacional, así como también poder lograr fortalecer la identidad organizacional generando un fuerte sentido de pertenencia . La estructura del manual contempla todos los aspectos culturales, de identidad corporativa y relacionados con la comunicación interna, como por ejemplo la misión, visión y valores; organigrama de la empresa; Responsabilidad social empresaria; cultura de Sello verde; entre otros. También contendrá una descripción de todas las áreas

y sus estructuras internas. Se hará en un formato impreso de calidad a modo de entregable una sola vez por persona y luego se pondrá a disposición versiones online del mismo.

Recursos:

- Materiales:
 - Impresiones y encuadernados.
 - Computadoras.
- Humanos:
 - El equipo de RR.HH que construirá el material

Costos:

Costo Manual de Cultura	
Manual de Cultura entregable	\$1500 por impresión
TOTAL	\$135.000 se imprimirán 80 unidades para entregar y 15 unidades de refuerzo.

Evaluación: Se realizará una encuesta al mes de haber realizado las entregas para evaluar que hayan sido leídas las mismas, y escuchar opiniones sobre el contenido para trabajar sobre el feedback.

Marco Temporal: Los manuales serán elaborados durante el primer trimestre del 2022 y se realizará la entrega en Abril del mismo año. Las encuestas de evaluación se aplicarán al inicio de Junio.

Alcance: Se incluirá en las entregas a todo el personal del hotel y a cada persona que ingrese posteriormente al inicio de esta táctica se le brindara un ejemplar junto con el manual de inducción existente.

Diagrama de Gantt

2022	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Tactica 1: Encuesta sobre Comunicación interna y Cultura Organizacional												
Elaboracion	x											
Aplicación		x	x									
Evaluacion				x								
Tactica 2: Jornada de Inducción de la cultura de sello verde												
Elaboracion												
Aplicación	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Evaluacion	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Tactica 3: Buzón de sugerencias												
Elaboracion	x											
Aplicación		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Evaluacion			x		x		x		x		x	
Tactica 4: Manual de Cultura												
Elaboracion	x	x	x									
Aplicación				x	x							
Evaluacion						x						

Conclusiones

El Hotel Howard Johnson es una marca establecida, de prestigio a nivel global y su franquicia ubicada en Villa Carlos Paz no es la excepción. Como empresa de vanguardia y aggiornada a los tiempos modernos incluyeron en sus políticas y cultura conceptos de sustentabilidad y responsabilidad social empresaria, haciendo de la empresa no solo una organización más ecológica si no también más atractiva para el público externo. En ese camino es fundamental no dejar de trabajar la internalización de esas políticas y conceptos en el personal que forma parte de la empresa, ya que la esencia de sus miembros conforman la identidad corporativa como parte de su ser y potenciar los procesos comunicacionales que fomenten y arraiguen estos conceptos en la esencia del personal no deja de ser un objetivo fundamental para la organización. Por esto es relevante que el público interno sea considerado a la hora de elaborar estrategias

comunicacionales, ya que son los que están en contacto directo con los huéspedes. En consecuencia, las propuestas de acción se enfocan en abrir canales de comunicación que no están explotados y fortalecer vínculos entre los miembros, así como también afianzar conceptos culturales en las personas y posteriormente esto se refleje en la cultura organizacional. El presente trabajo se conforma entonces como una caja de herramientas para fomentar y potenciar las comunicaciones internas vinculadas a la cultura organizacional, reforzando así el sentido de pertenencia de los miembros y su identidad corporativa.

Recomendaciones

Como recomendación final del presente trabajo se propone la ejecución de las tácticas desarrolladas, siendo esto viable por parte del hotel ya que cuenta con los recursos y personal idóneo para ello. Además sería interesante poder analizar con posterioridad el impacto real que puedan tener dichas acciones sobre el público externo una vez que se ejecuten y se haya fortalecido el sentido de pertenencia. Surge también del análisis de la propuesta la inquietud de si sería importante la participación a posteriori de los colaboradores en nuevas líneas de acción a partir de lo internalizado. Así también se recomienda analizar la posibilidad y viabilidad de establecer un plan integral de comunicación y relaciones públicas a cargo de un profesional que pueda realizarlo, dirigirlo, evaluarlo y constantemente controlarlo para acompañar su evolución.

Referencias

- Amado Suárez, A., & Castro Zuñeda, C. (1999). *Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Grupo Editorial SRL.
- Blake, R., & Mouton, J. (1985). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Brandolini, A. y. (1999). *Comunicación Interna: claves para un plan*. Buenos Aires: Brújula.
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada; Primera edición*; . Barcelona: Consejo Superior de Relaciones Públicas de España.
- Cardona, P. y. (1999). *Evaluación y desarrollo de las competencias directivas*. Bilbao: Harvard Business Review.
- Chaves, N. (2006). *La imagen corporativa, teoría y práctica de la identificación institucional*. GG Diseño.
- Colmenarejo. (2003). Expomanagement . *Entrevista*.
- Drucker, P. (2005). Manejo Personal. *Harvard Bussisnes Review*.
- Duhigg, C. (2012). *El poder de los Hábitos*. Vergara.

- Howard, J. (2018). Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz.
- Kaplan, R. y. (2000). *El Cuadro de Mando Integral*. España: Gestión .
- Kotter, J. (2012). *Liderando el Cambio*. Harvard: Harvard Business Review Press.
- Lazzati, S. (2016). *Competencias, cambio y coaching*. Buenos Aires: Garnica.
- Lazzati, S. (2018). *Gestión Estratégica*. Buenos Aires Argentina: Granica.
- Lazzati, S. (2019). *Liderazgo gerencial*. Buenos Aires: Granica.
- Ortiz, J. (2008). Construyendo identidad corporativa desde la cultura. En *Pontificia Universidad Javeriana*. Bogotá: Pontificia.
- P., C. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión*. Santiago de Chile: Andros Impresores.
- PEREIRA PARODI, J. C. (1997). Conferencia Día interamericano de las relaciones públicas. Rosario.
- SUÁREZ, P. Y. (1998). Perfil de las motivaciones sociales y clima. *Revista de Ciencias Sociales, FCES - LUZ, Nueva Epoca*, 105-123.
- Takeuchi, N. I. (1999). *La Organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.
- Trani, J. (2015). *La comunicación interna: Una herramienta al servicio de las organizaciones (Tesis de Maestría)*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- XIFRA, J. (s.f.). *Teorías y estructura de las relaciones públicas*. 2003: Editorial.