

Universidad Siglo 21



TRABAJO DE GRADUACIÓN FINAL - TGF

***“Implementación de ecosistema digital en la comunicación interna del hotel
Howard Johnson Villa Carlos Paz”***

Leandro Iacona

DNI 23.510.863

Legajo: 186691

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

Profesora: Carolina Cerruti

Buenos Aires, 2021

Índice

Introducción	1
<i>Marco de referencia institucional</i>	1
<i>Breve descripción de la problemática</i>	5
<i>Resumen de antecedentes</i>	5
<i>Relevancia del caso</i>	7
Análisis de la situación	8
<i>Descripción de la situación</i>	8
<i>Análisis de contexto</i>	11
<i>Diagnóstico organizacional</i>	14
<i>Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera</i>	15
Marco teórico	16
<i>Identidad corporativa</i>	17
<i>Cultura organizacional</i>	17
<i>Teoría Z</i>	18
Diagnóstico y discusión	19
<i>Declaración del problema</i>	19
<i>Justificación del problema</i>	19
<i>Conclusión diagnóstica</i>	20
Plan de implementación	21
<i>Objetivo General</i>	21
<i>Objetivos específicos</i>	21
<i>Diagrama de Gantt</i>	26
<i>Presupuesto</i>	27
<i>Seguimiento y medición del plan</i>	28

Referencias 31

Anexo

Agradecimientos

Quiero agradecer en primer lugar a mi familia, especialmente a mi esposa Cynthia y a mi hija Maite, fuentes de inspiración y apoyo incondicional en este trayecto estudiantil que comenzó allá por el año 2014. No quiero dejar de mencionar a la empresa para la cual trabajo, mi querida Telefónica de Argentina, por haberme acompañado en este trayecto, ya sea desde la flexibilidad para compatibilizar mi carga horario laboral con el estudio, especialmente a mi gerente, Mariana Truglia y sobre todo al sector de Comunicación Interna, quienes me brindaron información importante para poder realizar, por ejemplo, la práctica empresarial y durante el año 2019 haberme permitido formar parte del programa “Corresponsales” que me brindó la posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera y ponerlos en práctica. No quiero dejar de destacar y agradecer a mis profesores de la universidad y especialmente a Carolina Cerruti, quien me guio en la construcción de este trabajo final de graduación, por su dedicación y excelente predisposición siempre. Por último, quiero mencionar que me llena de orgullo nunca haberme dado por vencido y lograr este objetivo con dedicación, esfuerzo y sacrificio.

Resumen

En los últimos años se experimentó un avance tecnológico sin precedentes, en el cual la mayoría de las personas en el mundo tienen acceso inmediato a la información. Las empresas no están exentas a esa realidad, y ante sucesos como la pandemia mundial, se vieron obligadas a incorporar nuevas formas de comunicarse con su público externo, incorporando o reforzando el uso, por ejemplo, de las redes sociales. En este entorno volátil, vertiginoso, marcado por la incertidumbre y en constante cambio, las empresas tuvieron también por delante el desafío y la necesidad de incorporar nuevas técnicas de comunicación interna. En el caso de Hotel Howard Johnson, uno de las cadenas hoteleras más prestigiosas del país, si bien adaptado a la era digital para llegar a sus clientes, en el aspecto comunicacional interno se siguen utilizando herramientas tradicionales, motivo por el cual se presentó un Plan de Comunicación Interna., buscando un aprovechamiento integral a través de la incorporación de nuevas tecnologías, no solo para mejorar los aspectos laborales, sino también los relacionados a las personas, con el objetivo de mejorar el clima laboral y afianzar la cultura organizacional.

Palabras claves: comunicación interna, digitalización, cultura organizacional, clima laboral, compromiso.

Abstract

In the last few years there has been an unprecedented technological advance in which most people in the world have immediate access to information. Companies are not exempt from this reality, and faced with events such as the global pandemic were forced to incorporate new ways of communicating with their external audience, incorporating or reinforcing the use of social networks, for example. In this volatile, dizzying environment, marked by uncertainty and constantly changing, companies also faced the challenge and the need to incorporate new internal communication techniques. In the case of Howard Johnson Hotel, one of the most prestigious hotel chain in the country, although adapted to the digital age to reach its customers, in the internal communication aspect, traditional tools continue to be used, which is why an internal communication plan was presented seeking an integral use through the incorporation of new technologies, not only to improve work aspect, but also those related to people, with the aim of improving the work environment and strengthen organizational culture.

Keywords: internal communication, digitization, organizational culture, working environment, engagement.

Introducción

En el presente Trabajo de Graduación Final (TGF) se desarrollará un plan integral de comunicación interna en base al reporte del caso del hotel mencionado. En el documento se plasma una propuesta integral de comunicación interna basado en la implementación de un ecosistema digital que tenga como objetivo agilizar la comunicación entre la organización y sus empleados y público objetivo, proponiendo una comunicación unidireccional. Asimismo, la propuesta está alineada a las políticas de sustentabilidad y reducción del impacto en el medio ambiente, enmarcadas en el programa “Hoteles más verdes” (1), a través de la reducción del uso de papel.

Mediante la incorporación e implementación de soporte tecnológico se implementará un canal de comunicación integral que articule de manera eficaz y eficiente la comunicación en el seno de la organización. Como se detallará más adelante, este software permite la interacción entre los usuarios, permitiendo hacer grupos específicos, segmentar mensajes, envíos de mensajes globales, videoconferencias, mensajes directos entre otras posibilidades. Cada usuario dispondrá de un perfil desde el cual se podrá realizar publicaciones en su muro y que otros integrantes de la comunidad tengan acceso a ellos.

Marco de referencia institucional

Howard Johnson es una cadena internacional con más de 70 años de experiencia en Estados Unidos y en el mundo. Tiene afiliados bajo el sistema de franquicias alrededor de 800 hoteles en todo el mundo. Si bien el desembarco de la cadena internacional Howard Johnson en la Argentina data del año 1997 en Buenos Aires, dos años más tarde empezó su despliegue en diferentes provincias del país. Uno de los lemas de la cadena es: “no abrimos sucursales en las localidades más habitadas, sino justamente en todo el país”.

En el año 2011, comenzó el proyecto “Howard Johnson Carlos Paz”, a través de una empresa familiar que mantiene su impronta de pyme. El hotel cuenta con la gestión de las hermanas Elliot (Jessica y Barbara), y su padre, Pablo Elliot, oriundos de Salta, quienes ya tenían

experiencia hotelera en su ciudad natal. La idea con la que se gestó este proyecto fue construir un **condo hotel**. 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. El concepto de “**Condo Hotel**” hace referencia a una modalidad que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera en sí misma. Los accionistas del hotel poseen departamentos que son de su propiedad, pero que están a disposición de los administradores de la cadena. Es decir, Howard Johnson Carlos Paz cuenta con tantos dueños como accionistas, pero la administración se encuentra a cargo de los socios mayoritarios; en este caso, la mencionada familia Elliot. La modalidad **condo hotel** permite a pequeños o grandes inversores ser dueños de su propio hotel, ya que, a través de diferentes inversores, las personas obtienen una renta por la propiedad que poseen.

En octubre del 2016 se realizó la contratación de 80 colaboradores que se capacitaron en diferentes áreas para finalmente, en diciembre de ese mismo año, se recibieron 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. 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 plena ocupación.

La estructura del hotel esté compuesta de la siguiente manera:

Directorio: Responsable de la planificación y toma de decisiones estratégicas que definen el rumbo del hotel. Supervisan la operación y los encargados de rendir los resultados operativos a los inversores.

Gerente General: Tiene la misión de supervisar la operación del hotel, gestionando y auditando todas las áreas.

Gerente de Recursos Humanos: Es el responsable de asesorar, planificar y gestionar acciones para llevar al equipo de trabajo a su máximo potencial de rendimiento. Es responsable de la formación, capacitación, motivación, selección de personal y demás procesos asociados a la gestión del capital humano.

Gerente de administración: Realiza actividades administrativas de archivo, control y registro de las transacciones contables del hotel y verificar su adecuada contabilización. De dicho sector depende un analista de RRHH y Administración, quien es responsable de la administración de la nómina del hotel, de brindar soporte a la ejecución de los planes de Recursos Humanos y de brindar soporte en cuestiones administrativas generales y relacionadas a las inversiones. También depende de esta gerencia un auxiliar contable.

Jefe de housekeeping: Tiene como misión organizar la jornada de las mucamas, el personal de las áreas públicas y auditar el trabajo de ambos. Bajo su responsabilidad está la limpieza y presentación de las habitaciones y espacios comunes del hotel. Lleva el control de stock de blancos, elementos de limpieza y *amenities*. Tiene bajo su cargo al personal de áreas públicas, quienes tienen a su cargo la coordinación de las tareas de limpieza y acondicionamiento de los espacios comunes y del armado del salón y salas según especificaciones propias de cada evento. El equipo de mucamas será el responsable de la limpieza, servicio y atención de las habitaciones del sector a su cargo.

Coordinación de recreación: Es el encargado de planificar, ejecutar y controlar las actividades del área y del personal a su cargo. Tiene a su cargo el personal de recreación, quienes desarrollarán todas las acciones tendientes a la recreación de los pasajeros del hotel, siendo responsable del uso y mantenimiento de los equipos a su cargo.

Jefe de seguridad: Es el responsable de coordinar y controlar el trabajo del personal de seguridad, quienes tendrán como tarea la vigilancia y seguridad del hotel, de los clientes y de sus pertenencias.

Jefe de mantenimiento: Es el responsable de planificar, coordinar y supervisar las tareas del personal de mantenimiento con el propósito de mantener en funcionamiento y conservación óptima de las instalaciones, equipamiento y mobiliario del hotel. Tiene a su cargo el equipo de mantenimiento quienes tienen como principal responsabilidad la ejecución del plan correctivo y preventivo de mantenimiento. Cumplirá las tareas que correspondan a su oficio, pudiendo cubrir además a las necesidades.

Responsable comercial: Es el referente comercial del hotel y responsable de planificar, gestionar y controlar todas las operaciones comerciales del hotel. Tiene bajo su cargo al responsable de ventas y eventos, quien tiene a su cargo la venta y coordinación operativa de todos los eventos que

se realizan en el hotel y al responsable de reservas, encargado comercial del hotel y responsable de planificar, gestionar y controlar todas las operaciones comerciales del hotel. También es el responsable de gestionar, controlar e informar a las áreas pertinentes sobre las reservas que efectúan todos los canales de venta.

Gerente de Front Desk: Es el responsable de la planificación, operación y control de todo el personal de recepción y portería. Dependen de esta gerencia el bell boy, quien se encarga de la bienvenida a los huéspedes, transporte del equipaje y brindar información sobre los servicios del hotel y de interés general. También tiene a su cargo el personal de recepción, responsable de satisfacer, siguiendo las normas de calidad del establecimiento, las necesidades de los clientes: acogida, entrada, estancia y despedida, gestión de reservas, asistencia e información, atención de las comunicaciones, así como el desempeño de las funciones administrativas, de facturación y comerciales que sean necesarias.

Responsable de Relaciones Públicas y Marketing: Realiza acciones de MKT y RPI para mantener una imagen interna y externa positiva. Define promoción y publicidad del hotel.

Concesionarios: El spa y el restaurante.

Es importante destacar que la empresa cuenta con una descripción exhaustiva de cada uno de estos puestos de trabajo. A su vez cada miembro del personal cuenta con un manual de inducción en el que se detallan las características del hotel, las normas, las especificaciones del organigrama, etc.

Si bien el hotel no tiene divididas sus actividades en unidades de negocios, se podrían definir tres servicios específicos que requieren de acciones de marketing, publicidad, administración y gestión muy diferentes entre sí. Estos serían: Eventos. El hotel cuenta con un salón de eventos de gran capacidad que puede utilizarse para eventos sociales, alojamiento, actividad principal del hotel y gastronomía, que, si bien está concesionado, tiene incidencia directa en la gestión de los otros dos mencionados.

Con una inversión total de 14 millones de dólares, el hotel se encuentra ubicado en el barrio Santa Rita, a pocos metros del lago San Roque y a solo 40 minutos del aeropuerto internacional de Córdoba. Fue desarrollado en un terreno de 14 mil metros cuadrados, con una superficie cubierta total de 10 mil metros cuadrados. Además de las 127 habitaciones, cuenta con

un salón de eventos y convenciones de 440 metros cuadrados, con capacidad para 320 personas. Entre sus servicios posee gimnasio totalmente equipado, pileta climatizada, sector de spa.

Howard Johnson mantiene las prestaciones de una cadena de carácter internacional, pero permite que los franquiciados imprimen el toque personal en cada una de sus empresas. Es decir, en cada lugar se puede observar el toque distintivo de la localidad donde se encuentra. Ubicándose en el rango de precios medios, esta cadena intenta equilibrar el mercado turístico con el empresarial.

Fuente: Material de estudio del caso del Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz

Breve descripción de la problemática

Es de vital importancia que los diferentes públicos internos estén alineados a los objetivos de la organización, para obtener los mejores resultados, para lo cual resulta fundamental que los empleados estén implicados, desde el punto de vista comunicacional

A través del plan que se presenta, se busca un mayor nivel de participación e involucramiento, comunicación directa e instantánea, creando acciones segmentadas para que los diferentes sectores o público objetivo de la empresa construyan relaciones de cercanía favoreciendo e incentivando mejores indicadores respecto del clima laboral, llevando a cabo mejores prácticas, elevando los niveles de productividad.

Respecto de la comunicación interna, se puede interpretar a través de la lectura disponible del caso hotel Howard Jonhson, en la página 59 (Comunicación/Internacionalización), se infiere que el aspecto comunicacional interno está acotado a la realización de reuniones semanales con jefes, gerentes y responsables de cada una de las áreas con el fin de asegurar el correcto manejo y seguimiento de cada uno de los aspectos de la empresa, destacando que el servicio que se ofrece en la empresa requiere de una atención permanente de todo el personal, por lo que se utilizan medios de comunicación en espacios comunes. Los encuentros del personal se realizan en lugares comunes de la misma instalación y en horarios de descanso. La comunicación suele ser verbal y se realiza de forma descendente, es decir, desde los jefes/responsables para con sus equipos de trabajo.

Resumen de antecedentes

A continuación, se mencionan algunos casos que servirán para graficar casos de éxito y ejemplos similares.

Podemos mencionar como antecedentes empíricos, un proyecto a través del cual se desarrolló un software específico para facilitar la comunicación interna entre los departamentos de una cadena hotelera para la resolución rápida y eficiente de incidencias, siendo ganador de la primera edición de la “TravelTech Startup Competition”, competición que se desarrolla en el marco de la feria de turismo B-Travel que se desarrolla en España. El proyecto ganador fue denominado como Chartok Hospitality Workplace (Canalis, X; 2019)

Otro antecedente es el caso de Telefónica de Argentina, organización que durante el año 2018 implementó un software de la empresa Facebook denominado “Workplace” que le permitió conectar a los 15 mil empleados de la organización (BW Comunicación interna 2019; IproUP Innovación, conectividad 2019)

Para cerrar los casos de ejemplos, podemos mencionar a la empresa Iristrace, que ofrece un software, ya sea en su versión app móvil como web, que permite alcanzar una comunicación interdepartamental eficiente y en tiempo real. Entre las funciones que ofrece la herramienta se destacan la posibilidad de que un responsable de equipo notifique a otra persona cuál es la tarea que requiere atención, asignar tareas o añadir fotos en un mensaje directo. (Mariel, E. Marketing & Costumer Success Consultant 2019)

Para orientar estratégicamente los esfuerzos en términos comunicacionales, toda organización debe tener claramente identificados los vectores que expresan la dirección y sentido de la comunicación interna, es decir los diferentes recorridos que posee el mensaje canalizado a través de distintos soportes o medios. En virtud de esto, Justo Villafañe señala la importancia de tener una comunicación interna organizada a partir de una estructura multidireccional y con múltiples formas, conformando una columna vertebral e integradora de la actividad humana en la organización.

Amado Suarez y Castro Zuñeda (1999), afirman que en los últimos tiempos las comunicaciones internas, es decir, destinadas a los colaboradores, hayan experimentado un crecimiento exponencial, incorporando las más variadas herramientas buscando optimizar la

relación con los mismos, con el objetivo de mejorar el clima de trabajo y por ende, el rendimiento laboral.

A su vez, Joan Costa (2009) nos habla de la metodología práctica y los separa en dos dimensiones. Los instrumentos materiales y los instrumentos mentales, indicando la importancia que debe tener la planificación para luego buscar un óptimo funcionamiento, observando los hechos, proyectar las ideas, calculando los efectos y finalmente elaborar las estrategias que se deberán formular, llevarlas a cabo y luego controlar. Los instrumentos mentales, es decir, las ideas, deberán ser traducidas de estrategias de acción en estrategias comunicacionales, siendo el razonamiento creativo, la base para aplicar los modos del pensar y el hacer. Concluye que el objetivo de la estrategia corporativa es generar y gestionar la eficiencia.

Relevancia del caso

Cualquiera sea la organización, sin importar su objetivo o finalidad, donde el mayor activo son las personas que la componen, es sin lugar a duda, fundamental o primordial el aspecto comunicacional, es decir, la comunicación interna. La comunicación interna fomenta una cultura organizacional, contribuyendo para alcanzar los objetivos planteados. Además, una comunicación interna adecuada estimulará la cohesión entre las personas en el grupo, al lograr una mayor interacción y conocimiento mutuo. También favorecerá la identificación de las personas con la organización, al realizar eventos comunicacionales relacionados con los valores de la organización. Específicamente en el sector hotelero, la comunicación interna entre departamentos debe ser eficaz y resolutive. Las demandas y/o requerimientos deben ser atendidas de manera ágil, rápida, para que dicho evento no se transforme en un reclamo que afecte la imagen o estándares del establecimiento. En esta organización particularmente, sería de gran utilidad la implementación de la propuesta porque permitiría una comunicación más ágil, inclusive en el acto, siendo que la dinámica de la empresa y el rubro en particular así lo requiere. Asimismo, la utilización de esta herramienta generaría un impacto positivo en la imagen interna, puesto que significa un avance tecnológico, una forma moderna y eficaz de comunicación, creando de esta manera mayor compromiso y motivación en los empleados del hotel.

“La comunicación interna, en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa, es una función estratégica y en consecuencia debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía” (Villafañe J.; 1993; p. 238)

En línea con esta definición, resulta posible reconocer que la función principal de la comunicación interna es “apoyar estructuralmente” el proyecto de la organización, cualquiera sea su estrategia de funcionamiento y cualquiera sea el tipo de organización.

La comunicación interna tiene como objetivos principales la implicación del personal, la armonía de las acciones de la organización, el cambio de actitudes y la mejora productiva.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

Partiendo de la premisa que toda organización emite sus mensajes al interior y exterior para relacionarse con interlocutores diversos, es que se constituye fundamental tener una estructura comunicacional sólida y planificada. Los mensajes deben seguir una línea asociada a los valores, a la misión y a los objetivos de la organización. En este caso, vamos a desarrollar el tema de la comunicación interna, es decir, los empleados, público sobre el cual nos centraremos para elaborar la propuesta comunicacional. En ese contexto, no debemos dejar de tener en cuenta la idea de un organismo (la organización) abierto y en relación con su “medio ambiente”. Paul Capriotti sostiene: “la organización es un ser vivo, tiene un “cuerpo”, tiene historia, evoluciona y cambia, vive en un entorno determinado con el cual se relaciona” (Capriotti, P.; 2006: p. 15)

En el caso del hotel Howard Johnson se puede deducir de la lectura del caso que la comunicación interna no posee una estructura sólida y organizada. La comunicación es piramidal. El director de la empresa mantiene reuniones semanales con los jefes, gerentes y responsables de cada una de las áreas con el fin de asegurar el correcto manejo y seguimiento de cada uno de los aspectos de la empresa. El aspecto comunicacional interno del hotel está centralizado en el sector de Relaciones Públicas y MKT, quien tiene como responsabilidad la realización de acciones comunicacionales para mantener una imagen interna y externa positiva, definiendo y ejecutando los planes de promoción y publicidad del hotel. La comunicación predominante es la verbal, pero también se utilizan otros medios como por ejemplo paneles colocados en el comedor, mensajes por mail y a través de los jefes y responsables de las diferentes áreas de la empresa.

En la información disponible sobre el hotel, se destaca en el apartado “Recursos Humanos”, (Comunicación – Internacionalización): *“Es importante destacar que el servicio que se ofrece en la empresa requiere de una atención permanente de todo el personal, por lo que se utilizan medios de comunicación en espacios comunes y en horas de descanso”*. Más adelante se presentará un mapa de públicos detallado.

Un modelo comunicacional es una representación de algún hecho. Capriotti afirma que poseen dos características fundamentales:

- a) “Son construcciones realizadas para comprender una realidad compleja y cambiante, un instrumento organizador que intenta descubrir las estructuras y funciones de esa realidad. Son una interpretación del mundo”
- b) Son una representación sintética de la realidad, donde no se toman en cuenta todos los factores intervinientes, sino sólo los más importantes. Es una descripción simplificada de la realidad” (Capriotti, P.; 1992; p. 77)

Podemos concluir entonces que un modelo, en tanto representación de algún hecho o fenómeno particular, nos servirá para analizar o interpretar dicho aspecto de la realidad, por eso su importancia y utilidad.

Las organizaciones permanentemente están proyectando a sus públicos una imagen determinada de sí misma, la imagen corporativa, a partir de ciertos rasgos de identidad que la definen y la hacen única respecto de otras organizaciones. Por esa razón se desprende también la posibilidad de “pensar” en una cultura corporativa propia, que podrá ser reafirmada, transformada o redireccionada a través de distintas estrategias comunicacionales.

En el caso del hotel Howard Johnson podemos indicar su misión y valores son los siguientes:

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 esta 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 refleja 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)

Siguiendo con el análisis de los datos generales de la organización, se destacan entre otros aspectos fundamentales la filosofía y la cultura de trabajo. La relación laboral es una relación humana, y como tal, debe estar apoyada sobre cimientos firmes del respeto mutuo, la tolerancia, la responsabilidad en el cumplimiento de tareas asignadas, así como en la cordialidad en el trato. Respecto de la cultura de trabajo el hotel tiene una dotación del personal oriunda de la ciudad en la que se encuentra ubicado. Es por esto que uno de los principales aspectos en lo que se refiere a cultura es el compañerismo. Muchos de los empleados se conocen por ser vecinos e ingresaron a la empresa por recomendación de otros miembros. Es por eso por lo que se trabaja en mantener una buena relación entre los colaboradores. El foco en el servicio y atención al huésped es una de las premisas fundamentales para trabajar en la organización, manteniendo siempre un trato cordial, favoreciendo un clima de tranquilidad y disposición hacia cada uno de los visitantes.

Una vez que se selecciona una persona para ser parte de staff del hotel, esta recibe un Manual de inducción que contiene cuestiones generales de la empresa, misión, visión, valores, políticas de trabajo, norma, pautas de trabajo, organigrama, procedimientos internos y beneficios para los empleados, entre otros.

El directorio está integrado por los miembros de la familia Elliot que posee la mayor cantidad de acciones y los inversionistas. Son ellos los que dirigen la empresa y tienen como objetivo principal plantear las pautas fundamentales de crecimiento. Es por esto, por lo que, desde la Gerencia, se delinearán las estrategias y objetivos que guiarán a la empresa.

Como estrategias corporativas se plantean:

- *Consolidarse en el mercado local como una empresa con un fuerte foco en el turismo familiar.*
- *Diseñar productos y servicios que se adapten a las necesidades específicas de los contingentes o turismo en grupos (jubilados, estudiantes, etc.)*

Un punto para tener en cuenta es la política que el hotel posee respecto del cuidado del medioambiente, a través de su Programa de Sustentabilidad, pone en práctica las siguientes

acciones: reutilización de sábanas y toallas en la habitación, evitando su lavado diario y así disminuir el consumo de agua, detergentes y energía.

Incentivar a los pasajeros para que abran cortinas y ventanas cuando permanezcan en su habitación, aprovechando la luz natural y al aire puro. Fomentar el uso del aire acondicionado en 24 grados. En la recepción, brindar información turística de la ciudad, de la oferta cultural y los atractivos naturales que puedan visitar durante su estadía, al igual que las recomendaciones para que su recorrido cause el menor impacto ambiental posible.

En este sentido, es importante destacar que el hotel está alineado al programa Hoteles más Verdes, realizado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT), contando con la validación del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), el cual cuenta con el reconocimiento y auspicio del Ministerio de Turismo de la Nación. El programa Hoteles más Verdes ha sido reconocido por la Global Sustainable Tourism Council (GSTC) y lo considera uno de los programas más prestigiosos en el mundo.

Respecto del estado financiero del hotel, el balance reporta al cierre del año 2018 ganancias netas de 14 millones de pesos.

Análisis de contexto

El análisis PESTEL identifica los factores del entorno general que afectan a las empresas. Nos ayuda a entender y mejorar, identificando los factores del entorno general. Se trata de un análisis descriptivo del contexto de la empresa. Se basa en la descripción del entorno de la empresa mediante la consideración de los elementos: Políticos, Económicos, Sociocultural, Tecnológicos, Ambientales y Legales. La aplicación y uso nos permitirá evaluar la perspectiva, crecimiento y orientación de las operaciones de la organización y a su vez, se podrá identificar los elementos externos que pueden afectar en el presente o en el futuro a la organización.

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLÍTICO	Programas de incentivo al turismo interno (devolución de impuestos). Ampliación de aforo. Nuevas normativas políticas.	Cambios en las políticas gubernamentales. Cambios de las reglas establecidas para el sector. Restricciones sanitarias.

ECONÓMICO	Créditos del estado a las Pymes. Beneficios financieros para la reactivación de la industria hotelera y turismo en general.	Incrementos en los impuestos Devaluación de la moneda local.
SOCIO – CULTURAL	Mayor contratación de personal por incremento de demanda en el sector turístico apalancado, por ejemplo, en el programa https://previaje.gob.ar/ (devolución del 50% de los gastos en créditos y el 70% para jubilados)	Turismo mochilero. Disminución de actividad económica/laboral (puestos de trabajo)
TECNOLÓGICO	Necesidad de inversión en soporte tecnológico (I+D). Innovación tecnológica permanente. Incorporación de nuevas tecnologías asociadas a una nueva realidad ambiental. Digitalización.	Retraso en la implementación de nuevas tecnologías.
AMBIENTAL	Debido al deterioro ambiental, provocado por excesos y mal uso de los recursos naturales, es urgente tomar medidas que mitiguen esta problemática. Los usuarios y consumidores actuales son más conscientes sobre esta problemática y toman muy en cuenta si el	Riesgo de multas por incumplimiento de las normas vigentes en aspectos de cuidado ambiental. Ej. Contaminación de efluentes.

	<p>producto o servicio se encuentran dentro de los parámetros ambientales adecuados, siendo un diferencial a la hora de tomar una decisión de compra. En el rubro hotelero se puede mencionar el programa “Hoteles más verdes”, el cual busca desarrollar herramientas eficaces para la gestión de alojamientos turísticos de Argentina. El estándar de Certificación posee 3 niveles de aplicación: Oro, Plata y Bronce.</p>	
<p>LEGAL</p>	<p>Revisión y cumplimiento de las normas vigentes. Entre ellas se encuentra la ley 26994 del Código Civil y Comercial que indica el sistema de franquicias argentinas. Por otro lado, luego de la pandemia y la implementación del aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO), se promulgó la Ley 27563 de Sostenimiento y Reactivación Productiva de</p>	<p>Multas por incumplimiento de normas sanitarias y legales establecidas. Protocolos COVID-19. Restricciones sanitarias. Cierre de fronteras y actividades.</p>

	<p>la Actividad Turística Nacional.</p> <p>Por último, hay que destacar el cumplimiento la ley 4631 que reúne cuestiones relacionadas a la categorización y clasificación del hotel, como también el registro de cada pasajero y los datos relacionados al individuo, como ser apellido y nombre, nacionalidad, procedencia, domicilio, estado civil, documento vigente, fecha y hora de ingreso y egreso.</p>	
--	--	--

Diagnóstico organizacional

El análisis FODA, también conocido como DAFO, es una herramienta muy valiosa de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas y su situación externa en una matriz cuadrada. Permite de manera sencilla lo que se está haciendo bien y todo aquello que representa un reto actual o potencial.

En el diagnóstico interno se analizan las fortalezas y debilidades. Las fortalezas son las características positivas de la empresa que sirven como inspiración o modelo aspiracional. Se trata de elementos diferenciadores y hacen que la empresa se destaque del resto. En cambio, las debilidades son elementos negativos o aspectos para mejorar que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos y dificultan alcanzar los resultados planificados.

En el aspecto externo se analizan diferentes condiciones que no dependen necesariamente de la empresa. Pueden presentarse como amenazas u oportunidades, dependiendo del impacto que tenga en la organización, tales como factores sociales, ambientales, políticos o legales. Las

amenazas son aspectos negativos que afectan a la empresa y requieren de un plan estratégico para prevenir o apaciguar su efecto. Por último, las oportunidades son los elementos o situaciones positivos del entorno que se deben aprovechar, puesto que de estos se pueden desprender mayores inversiones o beneficios para su futuro y crecimiento.

Cuadro FODA

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Líder de marca hotelera ● Gran prestigio internacional con 70 años de experiencia ● Posicionamiento internacional ● Más de 800 hoteles en todo el mundo ● Enfoque sustentable <p>Mirada RPI: Agilidad en la comunicación, Comunicación segmentada, Digitalización de la CI, Repositorio de información centralizado, aumento de la cultura organizacional.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Posibilidades de expansión geográfica ● Mejorar la experiencia del pasajero ● Temporadas vacacionales ● Mayor presencia en redes sociales/web <p>Mirada RPI: Reducción del uso del papel. Alineado con las normas de sustentabilidad del hotel.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Falta de innovación tecnológica ● Comunicación interna tradicional y verbal ● Estructura organizacional piramidal (comunicación) ● Falta de un área de comunicación interna <p>Mirada RPI: Dotación de dispositivos electrónicos. Pago de licencias. Mala interpretación de los clientes.</p>	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Impacto en costos por devaluación de la moneda local ● Emergencia sanitaria COVID 19 ● Competencia ● Regulaciones gubernamentales del sector turístico ● Menciones negativas en la web ● Crisis económica <p>Mirada RPI: Caída del sistema, fallas en el programa. Uso indebido de la herramienta de trabajo.</p>

Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

Abordaremos a continuación aspectos exclusivos de las RPI, como ser señalética, imagen visual y canales de comunicación externos. Si bien no hay mucho material al respecto, en el aspecto señalética, como soporte comunicacional interno se menciona una cartelera con las novedades en áreas comunes como ser el comedor. La comunicación es verbal, y por lo general descendente. Se da en momentos de descanso, de manera informal. Otro medio utilizado es el mail.

En lo que respecta a la imagen visual del hotel, se debe mencionar que el logotipo transmite seguridad y respaldo de una cadena hotelera mundialmente reconocida como sinónimo de calidad y confort. El hotel tiene identificado tres públicos objetivos. Ellos son el turismo individual, el turismo corporativo y el turismo estudiantil, de jubilados y agencias.

Respecto de los canales de comunicación externos se pueden enumerar acciones comunicativas tales como: Publicidad en medios de comunicación, patrocinio de eventos, patrocinio de acciones solidarias, realización de eventos *prensables*, convenios con instituciones y asociaciones, convenios con productores y artistas, publicidad en portales, Google AdWords y mailing.

Mapa de públicos

Un mapa de públicos establece el repertorio de públicos con los que la entidad debe comunicarse y fija las prioridades de dicha comunicación. Asimismo, es el instrumento de configuración de dichos públicos a partir de un conjunto de variables que los definen” (Villafañe; J.; 1993; p. 24)

De esta manera se puede apreciar claramente el carácter práctico de esta herramienta toda vez que se gestionan las comunicaciones de la organización. En relación al público interno Avilia Lammertyn indica “Llamaremos internos a los grupos de interés que están estrechamente vinculados a los designios de la organización, que se encuentran compenetrados fuertemente con su misión específica y que integran su plantilla de colaboradores permanentes” (Avilia Lammertyn. R., 1999; p. 130)

Figura 1: Mapa de público interno hotel Howard Johnson



Fuente: Elaboración propia.

Marco teórico

Para abordar el marco teórico nos centraremos en ciertos ejes centrales, como ser: identidad corporativa, cultura organizacional y el modelo utilizado en la teoría Z, desarrollada por William Ouchi.

Desde la mirada de nuestra disciplina es fundamental el tema comunicacional, ya sea interna o externa. Recordemos que todo comunica, inclusive cuando no se realiza alguna acción de comunicación. “La relación comunitaria humana consistente en la emisión – recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo un factor de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume a la sociedad del hombre” (Pasquali, A.; 1963; p. 14)

La comunicación interna se presenta como una herramienta fundamental para la gestión organizacional, desempeñando un rol preponderante. Podemos definirla de la siguiente manera:

“Un proceso integrador entre la dirigencia institucional y todos sus estamentos, buscando que se cumpla una favorable ‘indoor image’” (Avilia Lammertyn R.; 1999, p. 174)

Respecto de los equipos de trabajo se plantea un nuevo desafío, que radica en formar parte de sociedades y organizaciones que se han vuelto complejas y en constante cambio. Crear equipos donde se conjugan la acción, el conocimiento, la experiencia y la motivación, no es para nada una tarea sencilla. En ocasiones las personas y las organizaciones no están preparadas para utilizar nuevas ideas, aprovechando de la mejor manera posible los tiempos en busca de mejorar la productividad y satisfacción de los miembros.

Identidad corporativa

“En términos de identidad corporativa, es importante destacar que se trata de la personalidad de la empresa, es decir, como se ve a sí misma. Es un conjunto de atributos con los que se identifica, la imagen que la organización tiene de ella misma”. (Capriotti, P., 1992, p 108)

Uno de los aspectos relevantes de nuestra disciplina es sin lugar a duda la reputación. Con relación a dicho aspecto Villafañe J. expresa indica “todavía el capital reputacional no figura en los balances de las compañías – aunque no tardará mucho”

Otro concepto central de nuestra disciplina es la concepción de “grupo”. *“Los grupos son identificables como tal, poseen una estructura social, los miembros cumplen sus roles en él. La comunicación es la “sangre” que los nutre. Poseen objetivos, pautas de comportamiento, intereses y valores comunes”* Avilia Lammertyn, R.; 1999; p.128)

La comunicación interna, en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa, es una función estratégica y en consecuencia debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía” (Villafañe J.; 1993; p. 238)

Cultura organizacional

La cultura de una organización es un aspecto fundamental, ya que será la que defina la manera de realizar las tareas diarias en el interior de esta. Denison la define de la siguiente manera: *“Cultura se refiere a los valores, las creencias, y los propósitos fundamentales que constituyen los cimientos del sistema general de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios*

básicos. Estos principios y procedimientos perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización”. (Denison, 1992, p. 2)

En sintonía con esta definición Garmendia (1994) agrega: *“La cultura consiste en pautas explícitas e implícitas – de conducta y para la conducta – adquirida y transmitida por símbolos. Su núcleo consta de ideas y especialmente sus correspondientes valores derivados y seleccionados históricamente. Puede considerarse producto y condicionante de la acción”* Garmendia; 1994; p. 37)

Schein (1998), explica que existen diferentes niveles de cultura que a continuación se enumeran:

- Artefactos y creaciones: Esto respecta al entorno físico, la tecnología, la conducta verbal y la no verbal, normas escritas. Este nivel es visible y fácilmente cambiante ya que es el de mayor exposición al entorno de la organización.
- Valores: Son las pautas de actuación válidas y las normas consuetudinarias, es decir, que se rige por las costumbres, Este nivel cuenta con mayor grado de conciencia y no es tan cambiante como el nivel anterior.
- Presunciones básicas: Naturaleza de la realidad, el tiempo y el espacio, naturaleza del género humano, naturaleza de la actividad humana, naturaleza de las relaciones. Estas presunciones son invisibles y preconscientes. Es decir, se dan por sentadas y son difíciles de cambiar, ya que son los pilares y cimientos que mantienen a la organización.

Teoría Z

Por último, nos enfocaremos en la teoría denominada Z, desarrollada por William Ouchi. Esta teoría es un modelo integrado de motivación. Sugiere que las empresas son sistemas humanos y que la efectividad de esta depende de la calidad humanística utilizada. Otro de los factores distintivos de esta teoría es el concepto de visión total, lo que se traduce en que los directivos, mandos medios y empleados deben tener una visión total de la organización. El modelo hace hincapié en la confianza mutua por parte de sus componentes, reduciendo la discrepancia entre sus miembros. Otro factor diferencial es el alto grado de equidad y de la justicia, proporcionando un clima laboral de comunidad, sobresaliendo los valores de lealtad y humildad, teniendo de esta manera presente en forma permanente el concepto de mejora continua. Son importantes características como ser el ingenio, la inteligencia y la capacidad de innovación de sus integrantes para la resolución de problemas. Los tres valores fundacionales de esta teoría son la confianza, el

trato personal y la sutileza en las relaciones. En cuanto a la confianza, hay que considerar que las personas que son parte de la organización realizan el trabajo de la mejor manera posible. Si un individuo percibe que se confía en su buena labor, se esforzará y tenderá a hacer efectivas esas expectativas. En relación con el trato personal, cuando la persona siente que sus jefes se preocupan por sus objetivos, éxitos y dificultades, se sentirá más valorado, incrementando su autoestima y, en consecuencia, la productividad. El trato debe ser personal, individualizado. Hay que humanizar la empresa y estimular el buen ambiente laboral, siendo central el conocimiento de los trabajadores que la constituyen. Los principios básicos de esta teoría son la confianza, la atención a las relaciones humanas y las relaciones sociales estrechas. La teoría Z es considerada participativa, basándose, como se indicó anteriormente en las relaciones humanas, pretendiendo entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal. El objetivo o finalidad de esta teoría es una mayor productividad empresarial. Desde el punto de vista del autor, un empleo es más que eso, siendo la parte estructural de la vida de los empleados, y si dicho empleo se da en una organización, la persona se integra a ella creando un sentido de pertenencia.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

De la lectura del reporte del caso, se puede percibir que la comunicación interna no está debidamente articulada y presenta muchos aspectos de mejora. La comunicación es, en su gran mayoría verbal y se podría indicar que informal. No hay una herramienta o metodología que aglutine la información hacia el seno de la organización. La información es descendente y se transmite en momentos de descanso y lugares comunes, disminuyendo su eficacia.

Justificación del problema

Como se indicó anteriormente, la comunicación en las organizaciones ha tomado un rol fundamental para la consecución de los objetivos propuestos. El caso que se presenta en este trabajo no es la excepción. Vale destacar que una buena comunicación interna, sin dudas aporta coherencia y alinea los objetivos de la Dirección bajando hacia toda la organización. Asimismo, con un sistema interno de comunicación, crece la motivación del personal, y por ende la productividad. Se observa una clara oportunidad de mejorar la comunicación interna de la organización. Esta propuesta cambiará radicalmente la manera de comunicarse hacia adentro,

vinculando todos los estamentos de esta, logrando no solo mayor productividad, sino mayor eficacia en aspectos comunicacionales, promoviendo además los valores, la misión y la visión de la empresa.

Conclusión diagnóstica

Con la implementación del plan presentado se logrará una importante mejora comunicacional en la organización, basada no solo en las comunicaciones tradicionales, como la comunicación cara a cara, por mail, o a través de una cartelera. sino que a través de la plataforma digital, se logrará una comunicación ágil, dinámica y eficaz. El personal del hotel se verá implicado directamente a través del software que se propone para el desarrollo de la herramienta. Con la misma, se podrá segmentar la comunicación acorde al mensaje que se quiera transmitir y al público interno al cual se quiera llegar mediante la conformación de diferentes grupos para compartir temas específicos del área o sector o mensajes grupales para todos los miembros del staff. Con este plan se puede lograr un mayor orden comunicacional, mejorando un aspecto clave en cualquier organización. Asimismo, se podrán centralizar los canales que hoy se encuentran dispersos en el hotel, democratizando el flujo de la información y obteniendo como resultado, empleados más independientes y resolutivos, con mayor motivación producto del sentimiento de pertenencia, por ende con mejores rendimientos laborales. De esta manera, queda claramente demostrado que la implementación de este plan traerá muchas mejoras apalancadas en la comunicación interna,

Plan de implementación

A continuación, se presenta el plan de implementación que cuenta con un objetivo general y objetivos específicos. En primer lugar, se detalla la implementación de la herramienta tecnológica y, por otro lado, el proceso por el cual se realizará una correcta adopción del proceso de cambio en el seno de la organización que abarca la totalidad de los empleados de la misma. Además de las tácticas, se detalla el cronograma para su correcta ejecución y el presupuesto con los costos de la propuesta. Para finalizar se exponen las formas de evaluación de los objetivos propuestos para comprobar si los mismos han sido alcanzados.

Objetivo general

- ✓ *Implementar un ecosistema digital en la comunicación interna del hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz que refuerce la motivación y el compromiso de los empleados.*

Objetivos específicos

- ✓ *Generar un nuevo canal digital de comunicación interna, que actúe como soporte comunicacional a través de la implementación de la plataforma Workplace, con el objetivo de promover la participación de los empleados y agilizar la comunicación en el seno de la organización.*
- ✓ *Incorporar la figura de “Embajadores” de la comunicación interna.*
- ✓ *Promover la comunicación omnidireccional, incentivando la participación de los empleados y la interacción entre las personas que conforman la organización.*
- ✓ *Afianzar la imagen positiva al interior de la organización apoyado en los valores y la misión del hotel.*
- ✓ *Optimizar el clima laboral basado en el trabajo colaborativo alineado al proceso de digitalización de la comunicación interna.*

Desarrollo de las tácticas

A continuación, se enumeran cada una de las tácticas a desarrollarse en el Plan de Comunicación Interna.

Vale destacar que Workplace es una red social corporativa de la empresa Facebook. Permite a los usuarios, compartir información de manera individual, publicando en su muro, pero también permite realizar publicaciones grupales, logrando una segmentación adecuada en relación con el público interno al que se quiera llegar y a la información que se quiera transmitir. El área de Marketing y Relaciones Públicas será el encargado de promover la comunicación interna a través de la herramienta presentada.

Táctica 1 - Programa: Howard Johnson Workplace

Figura 2: Logo Howard Johnson



Fuente: Hotel Howard Johnson - Recuperado de: [Bienvenidos - Plaza Villa Carlos Paz - Howard Johnson - Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz \(hvjillacarospaz.com.ar\)](http://Bienvenidos - Plaza Villa Carlos Paz - Howard Johnson - Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz (hvjillacarospaz.com.ar))

Figura 3: Logo Workplace



Fuente: Workplace - Recuperado de: [Software de colaboración para empresas | Workplace from Meta](https://www.workplace.com/)

Como primer paso se deberá realizar la compra de las licencias requeridas para cada empleado y adicionalmente la adquisición de Tablet 7'' como herramienta laboral. Una vez finalizada la compra de licencias de la herramienta el área encargada de la administración estará en condiciones de dar de alta cada uno de los perfiles de los empleados con los datos asociados al sector donde se desempeñe. El perfil de administrador estará a cargo de los analistas del sector de Marketing y Relaciones Públicas, que contará con un perfil específico denominado "Comunicación Interna". A su vez, cada sector contará con un grupo específico donde se agruparán los empleados que trabajen en ellos y servirá para recibir notificaciones grupales propias del sector.

El alcance de esta iniciativa será la totalidad de los empleados del hotel. Cada uno de los empleados del hotel tendrá su perfil. Workplace ayuda a que los equipos de comunicación sean más exitosos, ya que mejora la interacción con comunicaciones estratégicas, aumentando la visibilidad de los líderes, amplificando la cultura de la empresa, reforzando la misión y los valores de esta.

El costo inicial será el pago de las licencias y la adquisición de las tablets. El costo por persona por mes es de 4 u\$s, siendo el total \$60.800 el costo total mensual. La adquisición del hardware (tabletas de 7 pulgadas) tendrá un costo por única vez de \$640.000

El tiempo de puesta en valor será de 3 semanas y la gestión estará a cargo del sector de compras.

Táctica 2 - Programa: Embajadores de Workplace

Se seleccionará un grupo reducido de personas para realizar una capacitación inicial. La misma será por e-learning y participarán los encargados del área de MKT, RRPP, jefes y responsables de áreas, quienes, luego, serán los encargados de transmitir y promover el uso de la herramienta al resto de la organización según el cronograma que detalle más adelante. Se considerarán como especialistas en el uso y manejo de la herramienta. La capacitación está integrada a la contratación del servicio y será brindada por personal de la empresa dueña del producto.

El tiempo estipulado para la capacitación inicial será distribuidas en 3 semanas y consta de sesiones de 3 horas cada una de ellas. En la capacitación se realizará un recorrido detallado de la herramienta y las posibilidades que posee. La mentoría está incluida en la contratación del servicio.

Una vez finalizada la etapa de capacitación se medirán los conocimientos adquiridos a través de una evaluación individual mediante la realización de ejercicios prácticos y consignas a realizar en la misma plataforma un entorno no productivo. El instructor solicitará a los participantes diferentes ejercicios o tareas que deberán desarrollar para medir los conocimientos adquiridos, como, por ejemplo, armar un grupo, crear perfiles, realizar posteos, publicar videos, realizar encuestas, responder comentarios o realizar mediciones relacionadas al uso de la herramienta. El objetivo de esta dinámica es conocer en detalle las funcionalidades de la plataforma.

Táctica 3 - Programa: Somos digitales

Luego de la capacitación recibida por los analistas de “Comunicación Interna”, estos estarán en condiciones de dictar el curso de inducción al resto del personal. Estos talleres estarán a cargo del personal de MKT y RRPP, que previamente ya han adquirido los conocimientos sobre el uso y posibilidades de la plataforma. El cronograma para desarrollar esta táctica será distribuido en 4 semanas con encuentros de 5 horas de duración. Durante el periodo de capacitación se realizará una distribución del personal para no afectar el normal funcionamiento de las funciones y servicios del hotel. La capacitación tendrá como objetivo la presentación de la herramienta, sus

funciones, usos y alcances. Los empleados, a través de la herramienta tendrán incluido todo el material que la empresa dispone en papel, como ser material de inducción, manual de procedimientos, planillas administrativas, beneficios, canales de soportes internos, organigrama, servicios disponibles del hotel, carta del restaurante y muchas otras utilidades.

Una vez finalizado cada bloque de inducción, los participantes tendrán que realizar ejercicios de uso práctico para medir los conocimientos adquiridos y realizar una evaluación teórica. Dicha evaluación consta de preguntas con modalidad “multiple choice”.

Táctica 4 - Programa: Lanzamiento Workplace

Jornada de lanzamiento institucional con la participación de todos los colaboradores con actividades grupales, ágape y bebidas, juegos, sorteos, señalética alusiva y la participación de Howie, la mascota ecológica del hotel. Se realizará una presentación en sociedad explicando la implementación de la nueva herramienta de comunicación interna. La presentación estará a cargo de la Gerente General del establecimiento.

El tiempo empleado para la presentación será de 3 horas. El costo total de la jornada será de \$40.000

La medición del evento se realizará a través de una encuesta de satisfacción relacionada al evento. Se les proporcionará a los asistentes una encuesta en papel con múltiples opciones de respuesta que deberá ser completada y depositada en una urna antes de la finalización del encuentro. En la misma se indaga sobre la percepción de los empleados acerca de la implementación de la nueva herramienta de comunicación interna. Es importante destacar que la misma será anónima. Las preguntas que se realizarán serán:

¿La nueva plataforma de comunicación interna le resulta práctica y fácil de usar?

¿Está familiarizado/a con esta clase de tecnología?

¿Habitualmente utiliza redes sociales en su vida personal?

¿Considera que la herramienta le facilitará sus tareas cotidianas?

¿Considera importante la incorporación de nuevas tecnologías en su entorno laboral?

En una escala de 1 a 10 (siendo 1 muy poco favorable, y 10 muy favorable), ¿Cómo considera que su tarea se verá afectada positivamente por la nueva modalidad de comunicación interna?

Recursos técnicos empleados: Pantalla gigante, parlantes, DJ.

Recursos humanos: Staff de MKT y RRPP – Encargados de la organización

Otros recursos: Merchandising alusivo a la nueva herramienta.

Táctica 5 – Programa: Mi mejor versión – Clima laboral

Fomentar actividades individuales y grupales alineadas a los valores del hotel. Desde la inserción de la nueva herramienta se podrán realizar acciones como por ejemplo un reconocimiento por una labor bien realizada, entregar insignias que inspiren a los empleados a dar su mejor versión, no solo laboral sino también humana. Se podrá utilizar el nuevo canal de comunicación interna por ejemplo para felicitar en fechas importantes como ser cumpleaños, aniversarios, nacimientos, casamientos, etc. Todo lo social puede ser resaltado en el canal digital. Esta acción tiene como objetivo socializar eventos importantes para que el empleado se sienta parte fundamental de la organización, aumentando su motivación, reforzando su sentido de pertenencia y por ende alcanzar un rendimiento laboral superior.

Esta acción podrá ser medida por una encuesta de satisfacción interna que mida temas relacionados con el *engagement* y el empoderamiento del personal. Cuando las personas se sienten mejor en el trabajo, son además más eficientes. También se podrá utilizar la escala eNPS (Employee Net Promoter Score), herramienta que permite conocer el grado de lealtad de los trabajadores con la empresa.

Figura 4: Engagement



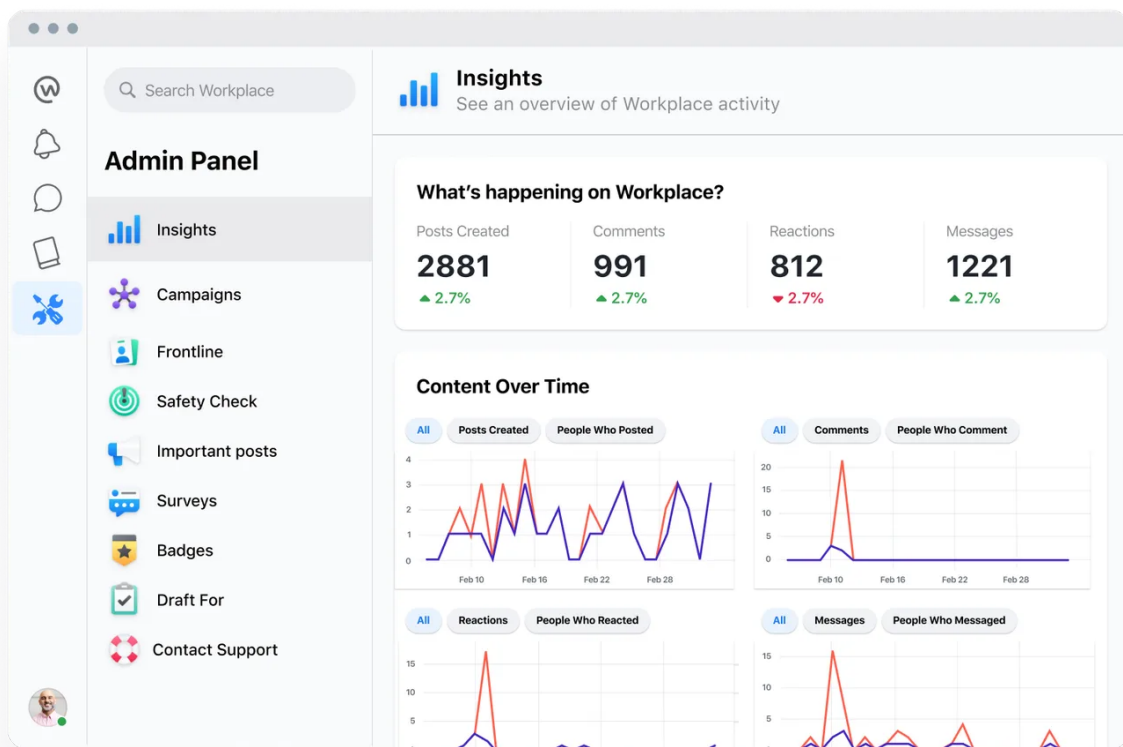
Fuente: Workplace. Recuperado de: [Productividad | Workplace from Meta](#)

Citando las palabras de Roberto Avilia Lammertyn, podemos acercarnos al concepto digital que se quiere implementar en este trabajo: “Una de las prioridades en toda empresa moderna es su participación en la sociedad a través de una imagen perceptible y auténtica. Para

lograrlo, la organización debe generar un sistema de comunicación interna y externa tal que le permita mostrar una imagen única, coherente, dotándolo de una identidad integral, que emita como contenido del mensaje su verdadera esencia, también llamada concepto” (Avilia Lammertyn, R.; 2006 pág. 8)

El uso y la participación de la herramienta se podrá medir mediante las estadísticas disponibles en la misma herramienta. Quiere decir que el sector que administre la plataforma tendrá acceso a datos como: penetración, uso medio de utilización, comentarios, reacciones, interacciones, etc. Toda la información estará disponible en el “panel de administrador”

Figura 5: Estadísticas



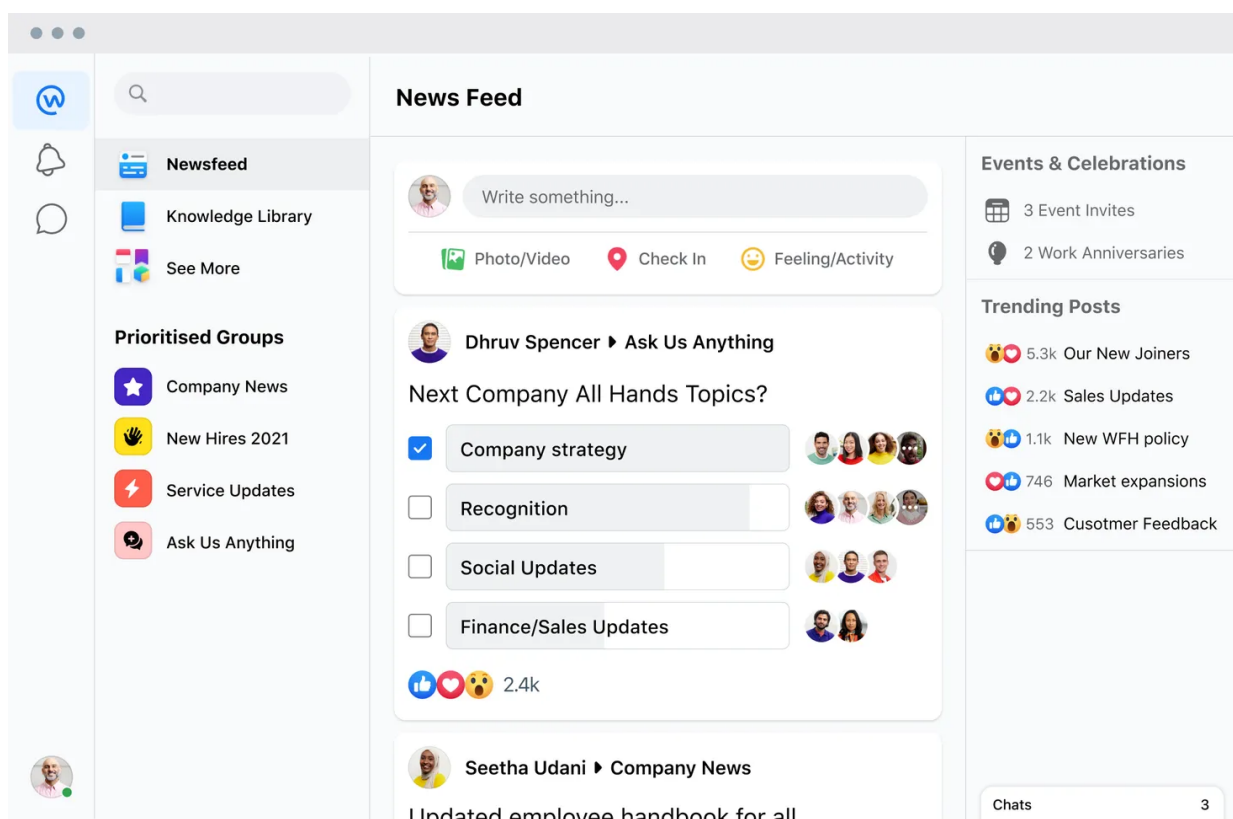
Fuente: Workplace. Recuperado de: [Descubre datos fundamentales con las estadísticas de Workplace | Workplace from Meta](#)

Como dato estadístico se puede indicar que según Facebook el 91% de los clientes indica que Workplace ayuda a crear comunicaciones más atractivas y a transformar la capacidad de las personas para entablar conversaciones y trabajar en conjunto.

Entre las posibilidades que otorga la herramienta, se podrán utilizar las transmisiones en vivo o mensajes grabados lo que redundará en un mayor grado de cercanía. Por otro lado, la plataforma ayudará a centralizar los canales de comunicación, eliminando o reduciendo otras vías de comunicación como ser Whatsapp o el uso del mail.

También se podrá utilizar la herramienta para hacer encuestas para conocer la opinión de los encuestados en relación con diversos temas que sean de utilidad y resulten importantes para los sectores de comunicación interna o la gerencia general.

Figura 6 - Módulo de encuestas



Fuente: Workplace. Recuperado de: [Obtén estadísticas más profundas con las encuestas | Workplace from Meta](#)

Diagrama de Gantt

A continuación, se muestra gráficamente los plazos y la duración de cada programa.

Mes / Semana	Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Programa: Howard Johnson - Workplace																
Contratación Workplace																
Adquisición Tablets																
Programa: Embajadores de Workplace																
Planificación / Armado de talleres																
Selección del personal clave																
Capacitación e-learning																
Programa: Somos Digitales																
Armado de cronograma																
Selección de asistentes																
Convocatoria																
Talleres de aprendizaje																
Evaluación de los talleres																
Programa: Lanzamiento Workplace																
Planificación / Armado																
Evento de Lanzamiento																
Programa: Mi mejor versión - Clima laboral																
Encuesta Workplace																
Encuesta eNPS																

Presupuesto de la implementación

PRESUPUESTO HOWARD JOHNSON 2021 - WORKPLACE		
Gastos / Inversión	Mensual	Anual
Programa: WorkPlace		
Licencia Mensual	\$ 60.800	\$ 729.600
Tabletas 7''	\$ 640.000	-
Rifoneras	\$ 24.000	-
Programa: Embajadores		
Planificación y materiales	\$ 5.000	-

Programa: Somos Digitales		
Catering	\$	10.000
Materiales	\$	5.000
Señalética	\$	10.000
Programa: Lanzamiento Workplace		
Catering	\$	40.000
Empresa organización evento	\$	20.000
Alquiler pantalla gigante	\$	5.000
Contratación DJ	\$	10.000
TOTAL	\$	759.000
Total anual	\$	1.498.600
Honorario profesional	\$	100.000
Consultora Korn Ferry	\$	50.000
Ahorro papel		-\$ 100.000
Total general	\$	1.548.600

Marco de tiempo

La ejecución y evaluación del plan tendrá una duración total de 4 meses, comenzando hacia fines del mes de marzo del año 2022, aprovechando el comienzo de la temporada baja hasta el mes de junio, cuando comienza la temporada alta.

Seguimiento y medición del plan

La evaluación del plan se realizará mediante la encuesta de “Clima y Compromiso” que figura en el anexo. La misma será realizada por la consultora Korn Ferry y la misma será de carácter confidencial y anónima. La misma se realizará mediante la escala eNPS a través de la valoración de una escala de 0 al 10 (siendo de 0 a 6 DETRACTORES), 7 y 8 NEUTROS y entre 9 y 10 PROMOTORES, respondiendo a la pregunta: “Recomendarías tu empresa como un buen lugar para trabajar?”

Se calcula mediante la siguiente fórmula

$$eNPS = (\% \text{ PROMOTORES}) - (\% \text{ DETRACTORES})$$

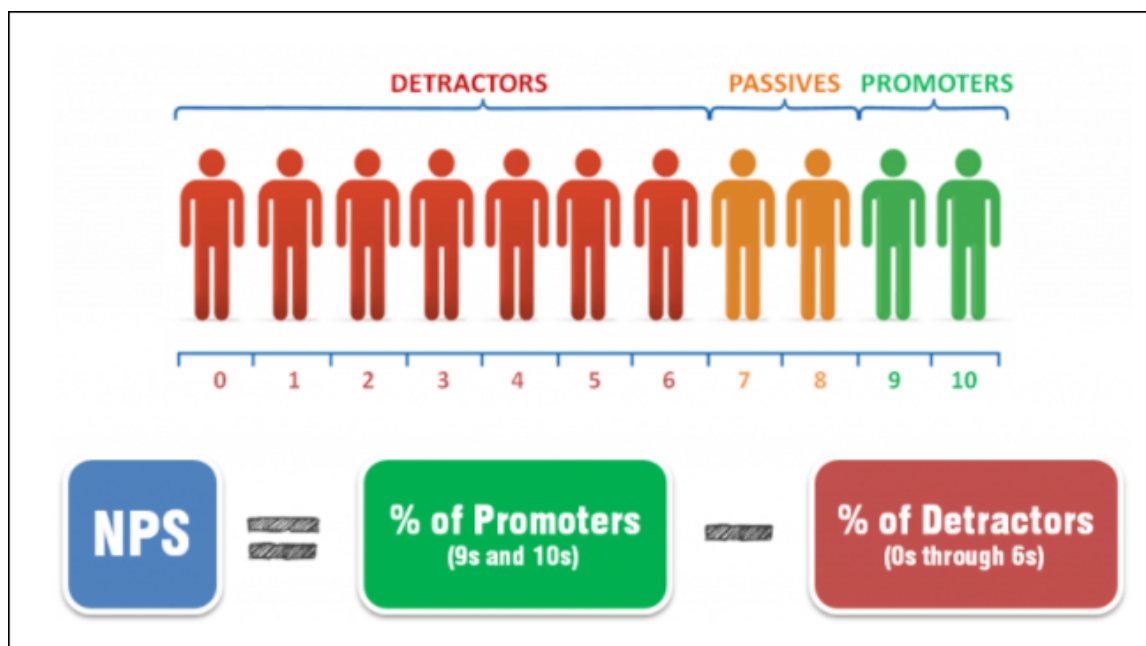
El Employee Net Promoter Score se trata de un indicador que mide la fidelidad de los colaboradores con una pregunta intencional de recomendación, es una variable de engagement que tiene el empleado con la organización.

Los promotores son los empleados entusiastas de la compañía, están dispuestos a recomendarla ya que consideran que es una excelente experiencia. Pensar que como ya están satisfechos, no debemos ocuparnos es incurrir en un error. Se debe entender que los hace tan entusiastas y buscar cómo podemos mejorar su experiencia de empleado aún más.

Los resultados de los neutros no se tienen en cuenta en el cálculo ya que se consideran neutrales. Son empleados satisfechos, pero aún sin un nivel de entusiasmo, por lo tanto, deberemos buscar qué es lo que les haría pasar al colectivo de promotores. Significa que hay una poderosa alternativa de sumarlos a dicho grupo, por ende, reforzar los resultados de la encuesta.

Los detractores son los empleados que no están satisfechos, Deberemos entender qué es lo que les preocupa, escucharlos y tomar su feedback como área de mejora.

Figura 7: Medición eNPS



Fuente: Employee Connect. Recuperado de; [The Complete Guide to Employee Net Promoter Score \(eNPS Tips\) - EmployeeConnect HRIS](#)

Por otro lado, también se podrán obtener las métricas que ofrece la herramienta en su panel de administración. Entre otros conceptos se podrán medir la adopción de la herramienta, uso promedio, interacciones, reacciones, comentarios, que servirán como auditoría de comunicación interna para analizar la percepción de los colaboradores frente a los procesos de comunicación, la

herramienta digital incorporada y el nuevo flujo de la información. Luego de la recolección de los datos, se realizará una comparación con los resultados anteriores a la implementación del plan realizando un análisis cualitativo y evidenciar los indicadores. En el caso que los resultados resulten favorables, se decidirá continuar con el plan hasta realizar una nueva intervención.

Conclusiones

En el desarrollo de este Reporte de Caso se plasma una mejora en el manejo de la comunicación interna incorporando la utilización de herramientas tecnológicas que permitan agilizar y dinamizar el flujo de la información en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz. Para lograr este objetivo es fundamental contar, no solo con la participación y el compromiso de los directivos de la organización, sino de todos los colaboradores y el convencimiento de estos que la nueva dinámica comunicacional será un aspecto beneficioso para todos los integrantes de la empresa. Este es el motivo por el cual el plan cuenta con dos instancias. En primer lugar, la adopción de la nueva tecnología por parte de los integrantes de la organización, a través de la inducción y adopción de nuevos conocimientos. En segundo plano, pero no menos importante, la incorporación de los procesos del hotel a través de los distintos roles corporativos quienes participarán en su diseño estratégico para su eficiente implementación. Además, la incorporación de esta red social empresarial permitirá compartir y transmitir información en todas las direcciones, haciendo partícipes a todos los integrantes de la organización.

Recomendaciones

La implementación debe estar acompañada y apoyada por información precisa y con un mensaje uniforme que debe bajar desde la alta gerencia, hacia los jefes y los responsables para que estos lo bajen a sus colaboradores. Por otro lado, sería importante que, en el evento de lanzamiento, la gerenta general realice un discurso para todos los empleados con el objetivo de reforzar los conceptos centrales de la implementación y los objetivos buscados. De esta manera se logrará incentivar a los colaboradores para una exitosa adopción en el proceso de innovación tecnológica. Por otro lado, es clave, que el proceso se realice en temporada baja, ya que habrá más tiempo para desarrollar las tácticas planteadas. Otro de los aspectos fundamentales será la incentivación de relacionamiento entre los diferentes departamentos para compartir información que resulte una ejecución de los servicios prestados con mayor eficiencia. Por último, se recomienda utilizar la

digitalización de los procesos para seguir reduciendo el uso del papel e insumos en general, profundizando el proceso sustentable y la visión ecológica del hotel.

Algunas consideraciones para tener en cuenta al momento de la implementación del plan, Teniendo en cuenta que la tableta es de uso laboral, se recomienda utilizar una calcomanía con logo del hotel para visibilizar el uso de esta de cara a los huéspedes y público en general. Asimismo, se recomienda incorporar puntos de conexión específicos adecuadamente señalizados. Es importante que los huéspedes sepan de la herramienta y la cultura digital que incorpora el hotel, dándole valor a la contribución al cuidado del medio ambiente, puesto que el hotel se caracteriza por concientizar mediante la utilización de buenas prácticas ambientales como se indicó anteriormente.

En concordancia con lo expuesto anteriormente, se recomienda, al menos para el personal con mayor movilidad y visibilidad por parte de los huéspedes, utilizar un accesorio (tipo riñonera) donde transportar la tableta, siendo importante que también pueda utilizarla ante la consulta de un pasajero, como por ejemplo, servicios del spa disponibles, menús del restaurante, atracciones turísticas recomendadas (puede crearse un grupo específico para tal fin por ejemplo) o cualquier consulta relacionada con el hotel.

Referencias

Avilia Lammertyn, R. (1999) *Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora*. Ed. Imagen, Buenos Aires.

BW Comunicación interna (2019) *Telefónica Workplace* Recuperado de <https://bwcomunicacion.com/project/telefonica-workplace/>

Canalis X, (2009) *Un software de comunicación interna para hoteles, premiado en B-Travel* Recuperado de https://www.hosteltur.com/127656_un-software-de-comunicacion-interna-para-hoteles-premiado-en-b-travel.html

Capriotti, P. (1992) *La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. El Ateneo, Barcelona.

Capriotti, P. (1992). *La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. El Ateneo, Barcelona. (versión online, 2006 em <http://www.bidireccional.net>).

Costa; J.; (2009) *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires. La crujía.

Garmendia Martínez, J. (1994) *Tres culturas: Organización y recursos humanos*. ESIC editorial. Madrid.

IProUP (2019) *Innovación, conectividad. Workplace: la respuesta de Telefónica para conectar a sus 120.000 empleados en todo el mundo*. Recuperado de <https://www.iproup.com/innovacion/2700-workplace-la-respuesta-de-telefonica-para-conectar-a-sus-empleados>

Mariel E. (2019) *Marketing & Costumer Success Consultant. Como mejorar la comunicación entre departamentos de un hotel*. Recuperado de <https://iristrace.com/blog/comunicacion-entre-departamentos-de-un-hotel-mejorar/>

Ouchi; W.; (1981) *Organizational paradigms: A commentary on Japanese management and Theory Z organizations*. Organizational dynamics.

Pasquali, A. (1963) *Comunicación y cultura de masas*. Ed. Monte Avila Editores 4° ed. Caracas.

Schein, E, (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Ed. Plaza & Janes. Barcelona.

Villafañe, J. (1993) *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Ed. Pirámide, Barcelona.

Villafañe, J. (2004) *La buena reputación*. Ed. Pirámide, Madrid.