



*TRABAJO FINAL DE GRADO*

*Reporte de Caso*

*Carrera: Lic. Relaciones Públicas e Institucionales.*

*“Gestión de la Comunicación Interna - Howard Johnson Villa Carlos Paz”*

*Autor: Matias Stock.*

*Legajo: VRPI05069.*

*Tutor: Prof. Carolina Cerruti.*

*Santa Fe, Junio 2022.*

**Índice**

Resumen.....	2
Abstract.....	2
Introducción.....	3
Marco de referencia institucional.....	3
Breve descripción de la problemática.....	4
Resumen de antecedentes.....	5
Relevancia del caso.....	6
Análisis de la situación.....	7
Descripción de la situación.....	7
Análisis de contexto.....	8
Diagnóstico organizacional.....	8
Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera.....	12
Marco teórico.....	18
Diagnóstico y discusión.....	21
Declaración del problema.....	21
Justificación del problema.....	21
Conclusión diagnóstica.....	22
Plan de implementación.....	23
Objetivo General.....	23
Objetivos específicos.....	23
Acción estratégica opcional.....	24
Tácticas.....	26
Presupuestos.....	34
Cronograma.....	36
Conclusión.....	37
Recomendaciones.....	38
Referencias.....	39

## Resumen

La gestión de la comunicación interna y su impacto en el clima organizacional tiene una función trascendente en la estrategia de las relaciones públicas e institucionales. El presente reporte de caso plantea la propuesta y aplicación de un plan estratégico de comunicación interna para el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz. En orden de lograr un plan integral se estudiaron en profundidad diferentes factores influyentes a nivel interno que permitieron elaborar una propuesta sustentable y acorde a las necesidades de la empresa. Bajo estas premisas, se delinearon los objetivos de la propuesta, cuyo objetivo general se enfocó en optimizar los canales de comunicación interna de la empresa, contribuyendo así a la integración, las buenas costumbres y la cooperación mutua de su público interno. Además, se destacó el importante rol del responsable de relaciones públicas como nexo y aliado estratégico para construir relaciones mutuamente beneficiosas entre la organización y sus colaboradores. Palabras clave: *Relaciones Públicas – Plan Estratégico – Público Interno- Comunicación interna – Vectores de Comunicación.*

## Abstract

The management of internal communication and its impact on the organizational climate, plays a transcendent role in the strategy of public and institutional relations. This current report proposes an application of a strategic plan for internal communication for the Howard Johnson Hotel in Villa Carlos Paz. In order to achieve a comprehensive plan, different influential factors were studied in depth at internal level, which allowed us to elaborate a sustainable proposal according to the needs of the company. According to these premises, objectives were set; in which its main objective was to optimize the internal communication channels contributing to the integration, good customs and mutual cooperation of its internal public. Besides, the PR role was highlighted due to its importance as the link and strategic ally in charge of building beneficial relationships for both the organization and its collaborators. Keywords: *Public Relations - Strategic Plan – Internal Public - Internal Communication – Communication Vectors.*

## Introducción

En el presente Trabajo Final de Graduación que aquí se exhibe, se analizará la gestión de la comunicación interna del Hotel Howard Johnson Carlos Paz, bajo el formato de reporte de caso. Vale mencionar, que el propósito de dicho reporte, será realizar un diagnóstico institucional y ofrecer en consecuencia, el diseño de un plan de intervención enfocado en optimizar los procesos de comunicación que toman lugar entre los públicos internos del citado hotel.

En otras palabras, el aporte del presente trabajo, es ofrecer una mirada desde las Relaciones Públicas la cual permita, a través de un plan, optimizar los distintos canales de comunicación interna ya existentes en esta organización, fortaleciendo además, su cultura participativa, siempre tendiente al diálogo y a la interacción de sus miembros, en orden de que estos se sientan contenidos dentro de un clima de confianza y pertenencia. A continuación se desarrolla el marco referencial institucional.

### *Marco de referencia institucional*

La cadena de Hoteles Howard Johnson abre su primer establecimiento hotelero en el año 1997, en la ciudad de Buenos Aires. Dos años más tarde, en 1999, comienza su expansión hacia diferentes puntos de la Argentina.

Resulta oportuno destacar, que Howard Johnson es una cadena de franquicias, es decir, un acuerdo comercial por el cual el franquiciado debe pagar al franquiciador por la explotación de determinado negocio y uso de la marca. A su vez, el franquiciado se compromete a cumplir ciertos lineamientos dispuestos en los manuales de operatoria.

Siguiendo con la línea de tiempo, fue en el 2011, cuando se inauguró el Howard Johnson Carlos Paz, una empresa familiar que mantiene su impronta de pyme. La culminación de la obra tuvo una duración de 3 años, e implicó 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.

Bajo la dirección del Sr. Pablo Elliot y sus dos hijas (Jessica y Bárbara), quienes ya contaban con cierta experiencia en el sector hotelero, se embarcan en el gran desafío de intentar gerenciar de manera exitosa dicho proyecto, el cual se encuadra bajo una modalidad comercial de condo hotel. Esto significa que cada accionista es dueño de la propiedad, pero la actividad administrativa es llevada a cabo por el socio mayoritario, que en este caso es la familia Elliott.

Además de su excelente ubicación (a sólo 40 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba y a 5 minutos del centro de Villa Carlos Paz), la sede cuenta con todas las instalaciones y requisitos necesarios para transformarse en un hotel de primera línea, conformado, como ya se mencionó, por 127 habitaciones con elegante decoración y excelente servicio, un restaurante con cocina internacional, espacios al aire libre, spa & health center, piscinas y un equipo de profesionales a cargo de diferentes actividades de entretenimiento.

En cuanto a su filosofía de trabajo, los administradores destacan a la relación laboral como una relación humana, la cual agregan, debe estar apoyada sobre los cimientos firmes del respeto mutuo, la tolerancia, la responsabilidad en el cumplimiento de tareas asignadas, así como en la cordialidad en el trato.

Referido la cultura del trabajo, el Howard Johnson Carlos Paz tiene una dotación de 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. Muchas de las personas se conocen por ser vecinas e ingresaron a la empresa por recomendación de otros miembros. Es por eso que se trabaja en mantener una buena relación entre los colaboradores.

#### *Breve descripción del problema*

Al analizar en profundidad la situación del Hotel Howard Johnson Carlos Paz, y más allá de lo que indica la dirección en su manual institucional, se detectaron algunos aspectos a mejorar, tales como la baja integración hacia y entre su público interno, sumado a la falta de un referente de la comunicación interna, quien a su vez, sea reconocido y valorado por la

organización. Vale decir que dichas falencias, al no ser atendidas oportunamente, podrían conducir a que se perciba una cultura organizacional no del todo fortalecida, generando además con ello, poco sentido de pertenencia.

Claro que es oportuno mencionar algunos de los beneficios que se les brinda a los empleados, tales como disposición de psicóloga laboral, horas libres para la realización de trámites personales, torta de cumpleaños y cuponerías de descuento; pero más allá de eso, se considera que existe espacio para proponer acciones que contribuyan a mayor reconocimiento y motivación hacia los colaboradores internos, en orden de que esto fortalezca su compromiso hacia la organización.

#### *Resumen de antecedentes*

Silva (2017) destaca que cuando existe una comunicación interna transparente, verídica y seria, su objetivo apunta a obtener un buen clima organizacional, lo que conlleva a la optimización de los procesos y a su vez a efectuar una excelente relación de integración, promoviendo buenas prácticas de entendimiento y desarrollo. Igualmente da empuje a los líderes para que potencialicen el compromiso con la organización a partir de buenas prácticas y relaciones que se pueden basar en la confianza, compañerismo y lealtad.

En un estudio sobre la medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización, Álvarez-Nobell y Lesta (2011) dan a conocer que observar a la organización desde una perspectiva sistémica, permitirá relacionar esta labor con la esencia de la misma.

En cuanto a evitar la circulación de información errónea y deficiente, como también la de los rumores, podemos observar El estudio de Leonardo Alejandro Fiallos Núñez (2012) que revela que la alta informalidad en la comunicación dentro de la organización puede provocar la falta de oportunidad en las acciones y errores en la transmisión de la información

Teniendo en cuenta lo anterior, otras investigaciones destacan como un pilar fundamental la cultura de la organización y su rol dentro de la comunicación interna, así se

observa en un estudio sobre la comunicación interna e informal en la organización (Moret y Arcila, 2011) que destaca como la misma afecta la cultura de la organización y la manera de comunicarse dentro de ella.

Desde Perú, un estudio publicado por la revista De Investigación En Comunicación y Desarrollo, de Charry Condor H. O. (2018) afirma que la comunicación es una herramienta estratégica clave en todo terreno social y las organizaciones, explicando que a partir de ella puede transmitir correctamente a los colaboradores los objetivos y valores estratégicos base de la institución. Agrega que, como consecuencia, se crea una cultura de fidelidad, empoderamiento y sentido de pertenencia. Enfatiza también que es un reto, aunque no imposible, mejorar la gestión de la comunicación interna de la mano de un buen clima laboral para retener y desarrollar su talento humano

Finalmente, un reporte de tendencias 2020 realizado por Strategos Group Bs As (2020), remarca que trabajar sobre la cultura organizacional ha sido y será un eje estratégico de gestión para cualquier organización, y que la comunicación interna es el vector indispensable para gestionarla. Destaca que, por este motivo, las mejores compañías del mundo se preocupan y ocupan en explorarla, conocerla y accionar sobre ella.

#### *Relevancia del caso*

Tener una buena comunicación interna es clave para alcanzar los objetivos de las organizaciones de manera eficiente, lo cual contribuye indefectiblemente al éxito. En este punto es importante contar con un profesional de las Relaciones Públicas e Institucionales, encargado de interpretar, planificar y poner en marcha un plan de comunicación de manera permanente entre la organización y su público interno.

Con lo expuesto anteriormente, se deja en evidencia la importancia que tiene la comunicación interna en pos de lograr una óptima interacción entre los departamentos y las estructuras de las empresas. A su vez, la puesta en práctica de dicho plan, impactará en la productividad de los empleados, generando mayores beneficios económicos para la organización, y de esta manera, se fortalecerá la visión de la misma en cuanto a ser líder en el mercado en el que participa

## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación*

A partir del análisis de información, y teniendo en cuenta el organigrama y manual de operaciones del Hotel Howard Johnson Carlos Paz proporcionado por la cátedra, se puede apreciar que si bien dentro de la estructura de dicho hotel, encontramos el departamento de “Relaciones Públicas y Marketing”, es posible advertir que muchas de las funciones y tareas que allí se definen, están orientadas de manera casi exclusiva hacia los públicos externos.

En lo antes expuesto, como ya se dijo y se puede apreciar, si bien se mencionan acciones para con el público interno, tales como formación, capacitación y motivación, estas no se detallan sobre de qué manera se ejecutan o se llevan a cabo. Claro que es menester, el valorar algunas iniciativas de la alta dirección para con sus empleados, las que también ya fueron descriptas en este estudio, tales como disposición de psicóloga laboral, horas libres para la realización de trámites personales, torta de cumpleaños, o el hecho de que a los empleados se les permita recomendar a sus conocidos.

Pero en orden de perseguir y alcanzar una exitosa gestión de la comunicación en el ámbito interno, lo visto hasta aquí, deja abierta la posibilidad de realizar una planificación un tanto más formalizada y estratégica en cuanto a la gestión de la comunicación para con el Público Interno. Sobre todo, donde se potencien vectores de comunicación ascendentes, para que de esta forma, todos los empleados del hotel, y no solo los encargados y jefes de área, tengan la posibilidad de manifestar sus sugerencias, comentarios, dudas, inquietudes, etc.

Se entiende, que esto contribuirá entre muchas cosas, a fomentar una cultura organizacional más homogénea, establecer vínculos y sentido de pertenencia más estrechos, potenciando a su vez aspectos motivacionales; repercutiendo todo ello, en mayores niveles de productividad, eficiencia en los procesos y eficacia en los resultados. Alcanzando así, de manera óptima, todos los objetivos planteados por la alta dirección.

### *Análisis de contexto*

A la hora de tomar decisiones estratégicas, es posible dividir el entorno en el cual se encuentra inmersa e interactúa la organización de estudio, en distintos factores: a grandes rasgos, se considera en forma separada un análisis del entorno general y un análisis del entorno sectorial o específico. Para analizar el entorno general, el modelo PESTEL ofrece un esquema ordenado que contiene aspectos claramente diferenciables, pues hace hincapié en los factores externos – políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales – que afectan a la empresa, en este caso particular, hacemos referencia al Hotel Howars Jonhson Carlos Paz:

### *Sector político*

- ✓ La imposibilidad de la compra de moneda extranjera y los impuestos implementados a las tarjetas de crédito en las compras realizadas en el exterior, medidas económicas dispuestas por el Gobierno Nacional de la República Argentina, afectan o limitan a la población en la elección de destinos turísticos Internacionales, lo cual posibilita y fomenta el turismo Nacional. También vale decir, que los índices de pobreza registrados por INDEC, continúan en paulatino aumento, lo cual provoca que una gran parte de la población no pueda destinar recursos al turismo y la recreación.
- ✓ Otro aspecto a tener en cuenta en el ámbito político, es que aún se perciben resabios sobre la pandemia provocada por el virus COVID -19, por la cual cada provincia dicta sus propias reglamentaciones en materia de protocolos para la reapertura del turismo interno.
- ✓ Lanzamiento del Pre Viaje 3: El ministro de Turismo y Deportes, Matías Lammens, indicó (Clarín, 2022) “Estamos trabajando junto a gobernadores y al sector privado en una tercera edición del programa, focalizada en las temporadas medias y bajas, para que la actividad turística mantenga estos muy buenos niveles durante todo el año. El turismo está en marcha y es uno de los sectores que lidera la recuperación del empleo”

### *Sector Económico.*

- Villa Carlos Paz presentó su oferta turística en la ciudad de Buenos Aires. "Para nosotros es muy importante este primer encuentro ya que podemos difundir nuestra

oferta turística previo a semana santa reafirmando el trabajo que venimos realizando con Capital Federal desde hace ya tiempo, al que se suman además aquí, otras ciudades turísticas. Ciudad de Buenos Aires y provincia de Buenos Aires son los principales destinos de origen de nuestros visitantes tanto en vacaciones de verano como de invierno por lo que siempre están en nuestra agenda de trabajo", detalló Sebastián Boldrini, secretario de Turismo, Deporte y Cultura de Villa Carlos Paz.

#### *Factor Socio-Cultural*

- Este factor hace referencia al comportamiento de la sociedad, estilos de vida y preferencias culturales. En este sentido, los consumidores argentinos se adaptan continuamente a las políticas de gobierno y a la economía que afecta su poder adquisitivo. De esta manera, las crisis económicas provocan una adaptación en el consumo y el ahorro de todos los consumidores, esto provoca una búsqueda de promociones y descuentos.
- Las reformas del gobierno en relación al calendario anual de días no laborables, feriados puentes y/o asuetos, promocionan mayor turismo interno y genera que las personas se dispersen dentro del país.

#### *Factor Tecnológico*

- Este factor explica de qué manera los cambios tecnológicos afectan la vida de las personas como también a las empresas. Esto demuestra que las empresas deben adaptarse a la nueva era digital y a las nuevas herramientas que se presentan en el mercado. Por lo tanto, se generan cambios en los consumidores y en la manera en que las empresas desarrollan sus actividades.
- Dado que la información se encuentra al alcance de todas las personas el consumidor se encuentra más informado, conectado, exigente y participativo (Portales como Trip Advisor es un claro ejemplo de ello). Esto favorece a que los consumidores realicen búsquedas previas para la elección de un destino y/o servicios.

*Factor ecológico*

- ❖ Este factor se ha desarrollado notablemente durante los últimos años, el cual lleva a reflexionar sobre ciertas tendencias en auge acerca del cuidado del medio ambiente y la manera de lograr que las empresas y/o negocios impacten lo menos posible en la ecología. El cuidado del medio ambiente no deja de ser una preocupación. Actualmente muchas empresas y organismos promueven normas, políticas y programas orientados a la protección del medio ambiente y los recursos naturales.
- ❖ Vale mencionar, que el Hotel Howard Johnson Carlos Paz, pertenece al Programa Hoteles más Verdes. Esta ecoetiqueta es otorgada por la Asociación de Hoteles Turísticos de la República Argentina (AHT), además cuenta con la validación del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) y con reconocimiento y auspicio del Ministro de Turismo de la Nación, el cual le da un mayor prestigio al establecimiento. Todo esto acompaña a la excelente infraestructura que permite a los turistas que lo visitan disfrutar del entorno natural, relajarse en el spa o piscinas, realizar actividades propuestas por el alojamiento y degustar de la variada gastronomía que ofrece el restaurante.

*Factor legal*

- Este factor hace referencia entre otras, a la legislación de alojamiento turístico en la República Argentina, la cual presenta un alto grado de heterogeneidad en los criterios de categorización, falta de adecuación a las nuevas modalidades e incorporación de aspectos claves como competitividad, sostenibilidad y calidad.
- La Ley N°18.828, sancionada y promulgada por el Poder Ejecutivo Nacional, es conocida como Ley Nacional de Hotelería, encargada de la regulación del alojamiento turístico, y su Decreto Reglamentario N°1818/76, por la influencia respecto a la normativa provincial de alojamiento turístico.
- Por su parte, la Ley N°9124 reconoce a la actividad turística de interés prioritario, al tiempo que tiene por objeto el desarrollo integrado de la Provincia como unidad de destino turístico. Establece que la autoridad de la presente Ley será la Dirección de Turismo de la Agencia Córdoba, Deportes, Ambiente Cultura y Turismo S.E.M. A su vez, crea el Consejo Provincial de Turismo, constituido por representantes de las

diversas regiones turísticas de la Provincia reconocidos por el decreto de regionalización N°552/86 y sus modificaciones.

- La ordenanza 4646 integra al Municipio de la Ciudad de Villa Carlos Paz a la Red Federal de Municipios Turísticos Sustentables de la República Argentina, con la finalidad de construir conjuntamente un espacio de capacitación, integración, intercambio y desarrollo de prácticas que colaboren con las políticas sustentables de sus municipios turísticos.

### *Diagnóstico Organizacional*

#### *Análisis FODA*

A fin de elaborar un diagrama organizacional, se ha realizado un análisis FODA con el objeto de determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.

#### *Fortalezas*

- Cadena de hotel internacional con amplia trayectoria en el mercado.
- Certificación ambiental como Hoteles Más Verdes.
- Amplia gama de servicios complementarios y recreativos.
- Ubicación estratégica.
- Reconocimiento de la marca por parte de clientes, proveedores y empleados.

#### *Debilidades*

- Carencia de una correcta gestión comunicación interna.
- Restaurante y Spa concesionado.
- Falta de actividades en conjunto con distintas Organizaciones, Instituciones y Asociaciones (Alianzas Estratégicas).
- En temporada baja no atrae clientes.
- Débil cultura organizacional.
- Inducción deficiente hacia el colaborador que ingresa en la empresa en relación a la capacitación ofrecida.

#### *Oportunidades*

- Preferencia por Carlos Paz como destino elegido para fines de semanas y viajes estudiantiles.

- Participación activa del Municipio en la realización y organización de eventos.
- Acceso y variedad de Espectáculos Teatrales en temporada alta.
- Promoción del Hotel por parte Artistas y Personalidades reconocidas.
- Empresa atractiva para profesionales del rubro hotelería y turismo.
- Libertad de innovar y optimizar los procesos que otorga la Casa Central de la Cadena hotelera (en cuestiones de Comunicación Interna por ejemplo)

#### *Amenazas*

- Inestabilidad y volatilidad económica. Entorno altamente competitivo
- Incertidumbre luego de reapertura del confinamiento por la pandemia COVID-19.
- Aumento de la oferta hotelera complementaria (cabañas, casa de alquiler, hosterías).
- Temporadas de verano muy cortas que limitan el trabajo a solo esos tres meses.
- Poca oferta de profesionales de hotelería y turismo oriundos de Carlos Paz.

#### *Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera.*

Los profesionales de las Relaciones Públicas se valen de distintas herramientas metodológicas, las cuales permiten recolectar, analizar y procesar valiosa información respecto a la organización con la que se están vinculando. Posteriormente, una vez analizada esa información, se valdrán también de un diagnóstico, donde se pondrán en relieve las principales problemáticas a tratar y corregir.

Una vez conocidas esas problemáticas a corregir, serán dichos profesionales de las Relaciones Públicas, quienes oficiarán de gestores de cambio, ante esas mejoras y transformaciones que haya que realizar dentro de la organización estudiada, siendo en este caso particular, la gestión de la comunicación interna del Hotel Howard Johnson Carlos Paz.

Una de las principales tareas del relacionista público, resulta en ser el nexo entre el cliente interno y el nivel jerárquico de la organización, un aliado estratégico con vocación y habilidad para comunicar e implementar las transformaciones de las que se hacía mención. El objetivo de las RRPP es, como lo define Dennis L. Wilcox, (2012) construir relaciones mutuamente beneficiosas entre la organización y sus diferentes públicos.

Y es precisamente lo que se indica en el párrafo anterior, donde desde los aportes y mirada de la citada disciplina, es que para el caso del Hotel Howard Johnson Carlos Paz, se vuelve posible realizar un valioso aporte, en pos de optimizar y fortalecer su sistema de comunicación interna; ya que no se vislumbra de manera del todo clara y nítida, esa persona que oficie de nexo entre los empleados y la alta dirección.

Entonces, luego de realizar un análisis cualitativo del manual de operaciones, del organigrama, y del libro institucional del establecimiento, sumado a las entrevistas personales brindadas por sus dos Directoras Gerentes (Bárbara y Jessica Elliot), se hace posible identificar la situación comunicacional interna de dicho hotel, como también las oportunidades de realizar cambios y mejoras que optimicen y potencien los canales de su comunicación interna, logrando así, cohesionar aún más su cultura organizacional.

Ahora bien, luego de lo mencionado, y antes de pasar a describir distintas observaciones y conclusiones respecto al caso en análisis, se considera de suma importancia y utilidad, exponer de manera breve y clara, algunos conceptos sobre lo que son, y hacia quienes nos referimos, cuando hacemos mención al “público interno”; al final, son ellos hacia quienes se orienta el presente Trabajo Final de Graduación.

En principio, (Capriotti; 1992) define como público a “el conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definido hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana”

Otra definición de público hace referencia a un “agrupamiento humano que posee un interés común respecto de la organización, de características transitorias, cuya categorización se dará respecto de su proximidad con la misión institucional” (Avilia Lammertyn; 1999).

En referencia al tipo de público que se menciona en este trabajo, es decir el Público Interno, Avilia Lammertyn (1999) los define como “los grupos de interés que están estrechamente vinculados a los diseños de la organización, que se encuentran

compenetrados fuertemente con su misión específica y que integran su plantilla de colaboradores permanentes”

De acuerdo a la información prevista por la cátedra, podemos describir que en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, su Público Interno está conformado por:

*Socios Accionistas:* Son los socios capitalistas, aquellos que tienen acciones en la empresa, quienes se podrán ver beneficiados o afectados a través de la situación económica de la misma. En el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, los socios accionistas mayoritarios son la Familia Elliot (Pablo, Jessica y Bárbara), y por otro lado, teniendo en cuenta de que se trata de un “Condo-Hotel”, encontramos otros accionistas, quienes poseen departamentos que son de su propiedad a modo de acciones en ladrillos, pero que están a disposición de los administradores de la cadena, a cambio de una renta anual.

*Directivos/Gerentes:* Tal como lo mencionan en sus entrevistas las hermanas Elliot, las tareas de dirección, gestión y organización de los equipos de trabajo, están a cargo de dicha Familia; donde Jessica está a cargo de las áreas de Marketing y RRHH, Pablo a cargo del área Contable-Financiera, y Bárbara a cargo de la Coordinación y Gestión Operativa de las demás áreas de Hotel.

*Empleados:* Formado por un equipo de más de 80 personas, donde se encuentran y trabajan de manera coordinada distintos profesionales, técnicos, administrativos y operarios. Son ellos quienes nutren de acciones y dan vida a cada uno de los departamentos que forman la estructura del hotel; obrando en forma conjunta, en pos de alcanzar los objetivos, proyectos y resultados que se propone la organización.

Y como mención especial, resulta oportuno destacar a los *Públicos Semi-intermos*, quienes son aquellos que sin pertenecer a la organización de forma directa, tienen una estrecha relación con ella y colaboran fuertemente en la consecución de sus objetivos. Entre ellos se pueden encontrar los Familiares del personal y a la Asesoría Legal y Técnica, (Avilia Lammertyn; 1999).

Hechas ya entonces las distintas apreciaciones respecto al concepto de los públicos internos, y volviendo a la temática principal, vale mencionar, siempre en términos constructivos, el hecho de que en este caso de estudio que nos ocupa, se perciben asimetrías tendientes hacia una mayor planificación y atención orientadas al público externo respecto del público interno.

Lo que se menciona en el párrafo anterior, se justifica con lo detallado en el manual de operaciones del hotel en cuestión. En dicho manual, se puede leer de manera textual los “desafíos” que enfrenta el Departamento de Relaciones Públicas y Marketing, los cuales, se exponen de la siguiente manera:

*“Uno de los principales desafíos que enfrenta la Empresa es romper con la idea de que Carlos Paz es turismo mochilero.”* (Manual de Operaciones Hotel Howard Johnson Carlos Paz, Pag. 78)

*“Otro de los desafíos es que el segmento corporativo de Córdoba seleccione al hotel como alternativa para reuniones y eventos.”* (Manual de Operaciones Hotel Howard Johnson Carlos Paz, Pag. 78)

En cuanto a las funciones del Responsable de Relaciones Públicas y Marketing, se indica que *“Es responsable de la planificación, dirección y gestión de la comunicación entre el hotel y sus diferentes públicos. Define y ejecuta los planes de promoción y publicidad.”* (Manual de Operaciones Hotel Howard Johnson Carlos Paz, Pag. 79)

Como se puede notar, no están definidas de manera clara y explícita, acciones que tengan que ver con el público interno, ya que al referirse precisamente a los públicos hacia donde apunta el hotel, se cita lo siguiente:

*“Públicos/segmentos de mercado: El hotel tiene identificados tres públicos objetivos y grupos de interés, los cuales atiende de diferentes maneras siguiendo las necesidades de cada uno de ellos. A priori, se pueden identificar tres grandes grupos:*

*Turismo individual. Turismo corporativo. Turismo estudiantil, de jubilados y agencias.”* (Manual de Operaciones Hotel Howard Johnson Carlos Paz, Pag. 82)

Nuevamente, las menciones antes citadas, hacen referencia a públicos externos. Ahora bien, para encontrar una mención aproximada respecto a la aplicación de acciones para con el público interno, debemos “salir” del Departamento de Relaciones Públicas y Marketing, y ubicarnos “dentro” del Departamento de Recursos Humanos, en donde las tareas de su encargado se definen tal como se indica en párrafo a posterior.

*“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.”* (Manual de Operaciones Hotel Howard Johnson Carlos Paz, Pag. 62)

Y sobre el cierre de este apartado, en cuanto a la “Comunicación – Internacionalización”, se menciona que *“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.”* Y agrega que *“las novedades (al resto del personal) se informan en paneles colocados en el comedor, a través mail y a través de los jefes y responsables de las diferentes áreas de la Empresa”* (Manual de Operaciones Hotel Howard Johnson Carlos Paz, Pag. 59).

Pero resulta oportuno reforzar la anterior y mencionada apreciación (respecto a la orientación de la comunicación hacia los Públicos Externos) con datos relevados luego de analizadas las entrevistas a las Directoras/Gerentes del Howard Johnson Carlos Paz. Sobre todo, se hará hincapié en la nota brindada por la Sra. Jessica Elliot.

En dicha entrevista, la Sra. Elliot comenta que está a cargo de los Dptos. de “Marketing” (solo menciona esa palabra) y Recursos Humanos. Como se puede apreciar, no menciona el término relaciones públicas, por lo que aquí, aparece cierto desencuentro

con lo que se informa en el manual de operaciones, donde en el organigrama se puede leer “Marketing y Relaciones Públicas”.

A la hora de hacer referencia a los públicos que apuntan, solo habla del Corporativo y el Vacacional. Es decir, hace referencia al público externo, y no al interno. Luego, al hablar de la satisfacción, solo orienta sus dichos también hacia lo externo, y no refiere sobre la importancia de la satisfacción en los colaboradores internos.

Sobre el final de la entrevista, la Directora menciona (ahora sí, aunque referido al plano externo) que como parte de las Relaciones Públicas, se encarga de contestar/responder por quejas u observaciones que se hayan suscitado por parte de los huéspedes.

Hecho y presentado este análisis de la entrevista, resultan lógicos y muy entendibles todos los esfuerzos que la Dirección del Hotel empeña hacia sus públicos externos, en pos de lograr la plena satisfacción de estos. Al final, son dichos huéspedes los que visitan el hotel, y hacen posible que el Establecimiento goce de buena salud financiera, al pagar Ellos por los servicios y atenciones que reciben.

Pero a su vez, lo que se busca con este trabajo, es también poner en relieve la importancia de planificar y atender con un poco más de énfasis a los públicos internos, y de que estos, cuenten con un referente visible, un “Líder comunicacional” en aspectos de problemáticas internas, que actúe como intermediario entre ellos y la alta dirección. Al tiempo que también cuenten con canales de interacción, donde predominen vectores de comunicación ascendentes para el total de los empleados, y no solo para los puestos medios o jerárquicos.

Por ello, a partir de las problemáticas expuestas, el desafío consistirá en contribuir a potenciar un rol más activo del que actualmente se percibe en cuanto a la comunicación interna en hotel, implementando para ello, un plan estratégico comunicacional alineado a los objetivos globales de la organización, donde de acuerdo a la implicación y necesidades

particulares de cada caso, se elaboren mensajes específicos utilizando diferentes canales para promover la cohesión y participación colaborativa.

## Marco Teórico

En el presente apartado, se expondrán a continuación diferentes nociones conceptuales que permitirán enmarcar, comprender, y también a su vez, contribuir a resolver la problemática planteada en este Trabajo Final de Graduación que hace referencia a la gestión de la comunicación interna en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz. Vale mencionar que dichos conceptos, serán presentados y descriptos desde una óptica general hacia una óptica más específica y particular de la temática en cuestión.

Como primer concepto global y genérico, se presenta el de las *Relaciones Públicas*. Según Gruning y Hunt (2000) las Relaciones Públicas se encargan de la dirección y gestión de la comunicación entre una Organización y sus Públicos.

Roberto Avilia Lammertyn (1999) las define como una ciencia, arte y técnica que, a través de un sistema estratégico y táctico de acciones de comunicación institucional integradora, tienen como objetivo crear, mantener o modificar la imagen de entes públicos o privados buscando conseguir una opinión favorable en los diferentes grupos de interés con los que las organizaciones interactúan.

De los conceptos arriba detallados, se puede concluir en que las *Relaciones Públicas* actúan como un subsistema dentro de la organización, planificando, organizando y dirigiendo como dicha Organización se comunica con sus Públicos.

Ya adentrados en la problemática que ocupa este TFG, presentamos el concepto de *Comunicación Interna*, donde Villafañe (1993) destaca la función estratégica y transversal que este tipo de comunicación representa para las Organizaciones. El autor resalta además, la necesidad de gestionarla como parte de las demás políticas de una Empresa. Por lo tanto, dicha comunicación debe apoyar estructuralmente al proyecto empresarial y alinearse a la estrategia global de la organización.

Por su parte, Wilcox y Cameron (2012) hacen hincapié en el menester de establecer una comunicación de tipo bidireccional, donde se logre consolidar un diálogo equilibrado entre la Organización y sus Públicos Internos. Es decir, según esta perspectiva, se deja en claro que no se trata de emitir solamente mensajes informativos, sino también de generar diálogos y conversaciones donde el feedback (retroalimentación) logre potenciar esa Comunicación bidireccional.

Resulta también provechoso, buscar conceptos y miradas en el ámbito nacional. En tal sentido, Brandolini y Frígoli (2009) acentúan los conceptos antes descritos, y coinciden además en afirmar que la *Comunicación Interna* está ganando protagonismo como innovadora y efectiva herramienta de gestión, la que potencia la sana competitividad y el óptimo clima laboral. Por último, se menciona que los Autores ponen en relieve el papel clave y estratégico del público interno, siendo este, un destinatario privilegiado de la comunicación en orden de dar sentido y claridad a sus tareas; generando así, alto grado de pertenencia con la Organización.

Otro de los conceptos troncales comprendidos en este TGF, es el de *Clima Organizacional*, Cano Martínez (2009) lo interpreta hacia un indicador de la gestión al interior de la empresa, al tiempo que también lo analiza como un claro diagnóstico respecto al impacto de las políticas, los procedimientos y los cambios que la empresa implementa dentro de su estructura, sumado además, a cómo dicho impacto es observado por los colaboradores internos. Vale mencionar que todo ello impactará directamente en el plan estratégico general de la organización, y por ende podría influir en los resultados de la misma.

Villafañe (1993) menciona que a la hora de hacer *Comunicación Interna* casi todo vale. Las únicas condiciones esenciales para hacerla eficaz son la voluntad política que significa incorporarla estratégicamente a la gestión de la empresa, la creatividad en su concepción y el sentido común en su utilización. Agrega además que debe estar organizada a partir de una estructura multidireccional y multiforme de tal manera que sea un mecanismo vertebrador e integrador de la actividad humana. Estas estructuras se plantean como “recorridos” por donde fluye la información y que se clasifican como *Vectores de la*

*comunicación Interna*, los cuales tendrán como objeto orientar en qué dirección fluye la comunicación.

En las lecturas obligatorias de la materia Comunicación Organizacional (Univ. Siglo 21), más específicamente en el módulo 3, se presentan definiciones de cada uno de los cuatro vectores que existen, a cargo de Justo Villafañe (1993); ellos son:

*Vector Descendente:* Aquí el objetivo es fortalecer y potenciar la cultura de la organización, haciendo partícipes a todos los públicos internos, sobre la historia de la empresa, en orden de implantar la cultura organizacional, provocando atributos positivos tales como la credibilidad y confianza.

*Vector Ascendente:* Dada la temática que atiende este TFG, este vector cobra un rol de suma importancia, ya que busca la fluidez en la comunicación desde el público interno hacia sus superiores. Se busca favorecer el diálogo social en la empresa, para que todos se perciban acreedores de papeles protagónicos, contribuyendo así, con sus talentos ocultos, a tomar provecho al máximo de incipientes ideas, estimulando así el consenso.

*Vector Horizontal:* En este caso, la comunicación de los individuos pertenecientes a las distintas áreas, se ve favorecida al promoverse los intercambios de diálogos entre los distintos departamentos que forman la estructura de la empresa, desde una óptica igualitaria y democrática. Como consecuencia de ello, la cohesión y el desarrollo organizativo interno se verá incrementado.

*Vector Transversal:* Villafañe (1993) asigna a este vector, el hecho de configurar un lenguaje común, junto con actividades coherentes a los principios y valores de la organización. Concluye que como resultado, se contribuirá al trabajo en equipo, promoviendo además, nuevas mentalidades en orden de lograr procedimientos más eficientes y resultados más eficaces para la empresa.

Por último, y no por ello menos importante, resulta oportuno realizar una distinción entre la comunicación interna *formal* y la *informal*. Nos referimos a la primera, en

ocasiones de cuando es planificada y gestionada por la alta dirección, comúnmente refiere en asuntos organizacionales, respetando siempre los canales formales. Al tiempo que la *informal*, es aquella que se origina de manera espontánea entre los colaboradores internos, tomando curso a través de canales no formales. Tiene la particularidad de fluir muy rápidamente, y suele ser acreedora de gran influencia.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

Luego de la información y datos relevados en el análisis de situación, estamos en condiciones de afirmar que la organización objeto de estudio, es decir el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz presenta determinadas características, las cuales infieren y dan lugar, a que se puedan realizar aportes que contribuyan a implementar una gestión de la comunicación interna un tanto más eficiente de la que ya cuenta.

Se percibe la necesidad de establecer y gestionar directrices que se orienten hacia una recíproca comunicación entre la alta dirección y el público interno, acompañado este proceso mediante una diagramación estratégica de mensajes. En suma a ello, la carencia de identificación hacia un referente de la comunicación interna se vislumbra de forma trascendente, como así también, el aprovechamiento óptimo de los distintos vectores de comunicación, sobre todo en los ascendentes y los horizontales.

En orden de que el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz busque alcanzar los distintos objetivos que se ha propuesto de una manera consecuente y acorde a su Visión, Misión y Valores, será imprescindible nutrirse con estrategias de comunicación que se correspondan con ese proceso de transformación y cambio.

### *Justificación del problema*

Por medio del presente trabajo de investigación, se intenta poner en relieve la importancia y trascendencia que representa el abordaje de la comunicación interna desde una mirada profesional. Resulta de notorio conocimiento el hecho de como diversas empresas, se han valido de variadas disciplinas, las que por medio de su aplicación, les han

permitido sortear diferentes problemáticas y obstáculos. Y vale decir que las Relaciones Públicas lejos están de ser la excepción, ya que permite trabajar de una manera coordinada e integral, sobre toda la estructura de la organización, buscando obtener una vinculación victoriosa con todos sus públicos.

En concordancia con lo arriba expuesto, se puede mencionar que el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, se encuentra en óptimas condiciones de sacar provecho en cuanto a todas las ventajas que puede llegar a ofrecer una correcta aplicación de gestión de la comunicación interna, fortaleciendo así, el flujo de información entre los distintos colaboradores, promoviendo en simultáneo relaciones más estrechas de confianza y sentido de pertenencia.

#### *Conclusión diagnóstica*

Con la intención de brindar una resolución a la problemática presentada, resultará menester el hecho de disponer de un plan estratégico de gestión de la comunicación interna, sustentado este, desde los principios y herramientas que ofrecen las Relaciones Públicas.

Recurriendo a diferentes tácticas, acciones y técnicas que tal disciplina pone a disposición, se considera que al implementarlas a dicho plan, ello contribuirá en mejorar la situación presente, optimizando y fortaleciendo la forma de vinculación que el público interno establece entre ellos mismos, y también, para con la alta dirección del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.

## Plan de implementación

Tal como se puede apreciar, a continuación se presenta el desarrollo de un plan estratégico, diseñado éste, en pos de contribuir a potenciar la gestión de la comunicación interna que toma lugar en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz. Dicho plan sentará bases obedeciendo a la consecución de los siguientes objetivos.

### *Objetivo General*

Optimizar los canales de comunicación interna del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, contribuyendo a la integración, las buenas costumbres y la cooperación mutua de sus empleados hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

### *Objetivos Específicos*

1. Promover la coordinación y el trabajo en equipo entre las diferentes áreas y sectores del Hotel, a nivel intra e interdepartamental.
2. Fomentar la mejora continua en las relaciones interpersonales y el clima laboral, en pos de contribuir con ello, a mayor eficiencia, eficacia y por ende productividad.
3. Impulsar, en todos los niveles de la organización, espacios e instancias de interacción, favoreciendo así, la cohesión, la motivación y el sentido de pertenencia de los empleados para con la organización.

### *Alcance:*

El plan tendrá los siguientes alcances:

- *De contenido:* todos los empleados del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz estarán involucrados en el plan.

- *Temporal:* El periodo de preparación, implementación y evaluación para las diferentes tácticas que se incluyen en el plan, y que a posterior serán presentadas, comprende de Enero a Junio de 2023. Aunque vale mencionar que se presentará también solo a modo de *sugerencia*, y no como condición, la aplicación de una acción estratégica (la misma se describe en la siguiente página) para el periodo de Octubre a Diciembre de 2022.

- *Ámbito geográfico:* se desarrollará en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, Córdoba.

*Acción estratégica opcional, previa a la de preparación e implementación de las tácticas.*

***“Incorporación de un Referente Comunicacional Interno”.***

*Destinatarios:* Público Interno – Público Semi-Interno.

*Descripción:* En cuanto a justificar la inclusión de esta acción estratégica, la cual resulta oportuno reiterar que es solo a modo de sugerencia y no condición, vale mencionar que en párrafos anteriores, más específicamente en el apartado “*declaración del problema*”, ya quedó manifestada la carencia que presenta la organización estudiada, respecto a que no se visibiliza en Ella, un referente claro y nítido, quien atienda de manera exclusiva cuestiones y problemáticas ligadas a la comunicación interna del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz. Sabido es dentro de la disciplina de las Relaciones Públicas, cuanto trascendente resulta contar con un profesional que se encargue de comunicar, informar, conversar y escuchar como líder carismático, todas aquellas aristas dentro del colectivo humano interno de una Organización, en orden de que ésta logre alcanzar sus objetivos. Y el hecho de identificar y contratar un profesional con ese perfil, es el cometido de esta acción estratégica (opcional).

Al tratarse de un puesto tan delicado, la persona elegida para ocuparlo debe ser acreedora de una importante experiencia en puestos similares, preferentemente dentro de establecimientos hoteleros. Entonces, lo que concretamente aquí se *sugiere*, es que la alta dirección haga una publicación abierta a ocupar el puesto en cuestión, donde los y las postulantes sean convocados a participar de entrevistas personales presenciales, buscando dar con el candidato ideal.

El/la nuevo/a integrante del Staff, será reconocido formalmente dentro del Hotel como “Analista y Coordinador de Comunicación Interna”, y responderá jerárquicamente a la Sra. Jessica Elliot (Responsable del Dpto. de RRPP y MKT). Tendrá a su cargo la gestión integral de la comunicación interna del establecimiento. Cumplirá asistencia presencial en el hotel a modo part-time, pero estará disponible full time de manera remota. De esta forma quedará complementando el gran trabajo que al momento viene realizando la Sra. Jessica en cuestiones de comunicación externa. Vale poner en relieve, que el

desempeño del flamante Coordinador incorporado, cumplirá un rol clave en la puesta en práctica de las tácticas que se presentarán en breve.

Dicha puesta en práctica para esta acción estratégica de carácter *opcional*, podría comenzar a desarrollarse a partir de Octubre hasta Diciembre del corriente año. Al finalizar el primer mes, estaría previsto que la vacante haya sido ya ocupada por el/la candidato/ta ideal. Los dos meses restantes, le servirían a la persona contratada como periodo de inducción y adaptación hacia sus funciones. En dicho lapso también, la Alta Dirección la puede poner en conocimiento respecto a los objetivos (y tácticas) que se buscan alcanzar en plan. Ello será crucial, ya que esta persona estaría encargada de la coordinación y puesta en práctica de la misma.

*Evaluación para esta acción:* Entrevistas con la Alta Dirección respecto a su opinión sobre el desempeño del flamante Coordinador/Analista contratado, ante las tareas que se le han asignado desarrollar; sumado a un análisis objetivo comparando resultados obtenidos versus los resultados que oportunamente se habían proyectado alcanzar.

*Detalle de recursos necesarios y costos para esta táctica:* ver cuadro en página 34.

*Fechas de preparación, implementación y evaluación:* ver cuadro en página 36.

*Comentario final:* Con lo antes expuesto, se busca dejar en claro la importancia de que la organización cuente con un referente de la comunicación interna. Aquí, se presentó la sugerencia de contratar una persona para tales fines, bajo la modalidad de relación de dependencia. Claramente la Alta dirección del Hotel, en el uso de sus consideraciones y también de sus facultades, puede no considerarlo oportuno; prefiriendo optar en cambio, por la contratación de un asesor/proveedor externo, quien comience a ejercer sus funciones directamente a partir de Enero de 2023. De más esta decir, en caso de optar por la asesoría externa, que se trata de una decisión totalmente válida y respetable, la cual además, se adapta perfecta y armoniosamente a los designios del Plan.

Presentada entonces la acción estratégica opcional de contratar de manera directa un profesional de RRPP, pero además aclarando que la Dirección puede optar por contratar un asesor externo, pasamos a detallar las diferentes tácticas que contempla el Plan.

***Táctica 1: “Canal digital de comunicación – Intranet (AXIOMAIT)”.***

*Objetivo que busca alcanzar:* Promover la coordinación y el trabajo en equipo entre las diferentes áreas y sectores del Hotel, a nivel intra e interdepartamental.

*Destinatarios:* Público Interno.

*Descripción:* Esta herramienta oficia como canal digital de comunicación, permitiendo la carga y modificación de información y/o mensajes a todas aquellas áreas o personas que cuenten con la autorización de acceso para tal fin. Esta red interna tiene como principal premisa, la comunicación inmediata y constante entre sus usuarios, generando de esta forma, que predominen acciones coordinadas y eficientes. A la hora de mencionar alguna de las ventajas de contar con una red de intranet para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, serían la capacidad de compartir y coordinar recursos y tareas. A modo de ejemplo podemos citar el caso de que dicho establecimiento deba atender una gran evento, donde el hecho de buscar brindar un servicio de manera exitosa, implicará la coordinación de las áreas de Recepción, Reservas, Alimentos y Bebidas, Housekeeping, Administración, etc.

En fin, aquí el cometido de buscar brindar servicios de excelencia, implicará la mayor coordinación y compromiso de trabajo en equipo; y para ello las redes intranet se convierten en grandes aliadas respecto a la gestión de la comunicación interna. Solo a modo de sugerencia se recomienda el software de gestión que ofrece la empresa informática AXIOMAIT ([www.axiomait.com](http://www.axiomait.com)).

*Evaluación:* se aplicarán encuestas de opinión/satisfacción orientada a los usuarios; sumado a ello, mediante Google Analytics, se medirá el tráfico de los mismos (activos y pasivos, interacciones, cantidad de accesos, entre otros). Se considera exitosa la táctica logrando un uso diario de 15 empleados –usuarios activos o pasivos-, con o sin interacción.

*Detalle de recursos necesarios y costos para esta táctica:* ver cuadro en página 34.

*Fechas de preparación, implementación y evaluación:* ver cuadro en página 36.

**Táctica 2: “Emailing – Newsletter”.**

*Objetivo que busca alcanzar:* Promover la coordinación y el trabajo en equipo entre las diferentes áreas y sectores del Hotel, a nivel intra e interdepartamental.

*Destinatarios:* Público Interno.

*Descripción:* Esta herramienta de comunicación permite enviar y recibir información de manera inmediata, contando sobre todo con la particularidad de que dicho envío puede ser individualizado a cada uno de los colaboradores internos; ya que estos cuentan con su dirección de email laboral personal. Este canal de comunicación, será el oficial del Hotel, por donde circulará la comunicación interna formal, y en donde quedarán dichas comunicaciones plasmadas en la casilla oficial de comunicaciones del Hotel.

A su vez, bajo esta línea de comunicación se propone realizar un *newsletter* electrónico, el cual se distribuirá con frecuencia semanal por este medio, y donde estará toda la información más relevante como son las novedades de la organización, eventos e información reciente a considerar

*Evaluación:* análisis donde se evaluará las comunicaciones realizadas versus la relevancia de temas, midiendo de esta manera el flujo, los temas de interés o mayor relevancia, como así también la interacción con el público utilizando un cuestionario como herramienta. Se considera exitosa la táctica logrando mayor cantidad de comunicados con relevancia como también un aumento de la interacción con el público.

*Detalle de recursos necesarios y costos para esta táctica:* ver cuadro en página 34.

*Fechas de preparación, implementación y evaluación:* ver cuadro en página 36.

***Táctica 3: “Jornada de despachos abiertos”.***

*Objetivo de la táctica:* Fomentar la mejora continua en las relaciones interpersonales y el clima laboral, en pos de contribuir con ello, a mayor eficiencia, eficacia y por ende productividad del Hotel.

*Destinatarios:* Público Interno

*Descripción:* La presente táctica tiene como cometido el hecho de que todas las áreas del Hotel (representada cada área por su jefe/líder) consiga a través de encuentros y reuniones interdepartamentales, entender e interpretar de manera clara y nítida como es que desempeña sus labores la otra, y como la coordinación y cohesión de tareas, resultará esencial para agilizar procesos, en orden de brindar servicios de calidad, basándose en la participación e ideas proporcionadas por todos los colaboradores, poniendo así en práctica vectores horizontales de comunicación.

Adicionalmente, estas reuniones serán una destacada oportunidad para fomentar el compañerismo y las relaciones entre todo el público interno. Dichos encuentros se llevará a cabo con frecuencia mensual, buscando no inferir con las tareas habituales del Hotel. Las jornadas serán presenciales, gestionadas por el coordinador de comunicación interna (ya sea la persona contratada o por asesoría externa), con una duración prevista de medio día de trabajo. Vale mencionar que también están previstas reuniones entre los integrantes de un mismo departamento, buscando los mismos efectos.

*Evaluación:* Entrevistas a los encargados de cada área.

*Detalle de recursos necesarios y costos para esta táctica:* ver cuadro en página 34.

*Fechas de preparación, implementación y evaluación:* ver cuadro en página 36.

***Táctica 4: “Encuentros con la Alta Dirección”.***

*Objetivo de la táctica:* Fomentar la mejora continua en las relaciones interpersonales y el clima laboral, en pos de contribuir con ello, a mayor eficiencia, eficacia y por ende productividad del Hotel.

*Destinatarios:* Público interno, Alta Dirección.

*Descripción:* En principio lo que se busca con esta táctica es la hecho de potenciar vectores ascendentes de comunicación, en donde la totalidad los empleados (y no solamente los jefes de áreas) pueden sentirse escuchados por la alta dirección, y en donde los primeros ponen en relieve sus comentarios, inquietudes, sugerencias, reclamos, deseos, etc. Y los segundos obtienen como contrapartida el hecho de obtener información directa y pura de primera mano, es decir sin que oficien intermediarios, como podrían ser los jefes de cada área del hotel. La información y datos que logren relevar, servirán de insumo, los cuales indicaran si resultará necesario el hecho de aplicar cambios o reestructuraciones sobre los procesos que hasta el momento se vienen empleando.

Para una puesta en práctica eficiente de estos encuentros, está previsto que los mismos se realicen con frecuencia mensual, y en orden de que todos los presentes tengan espacio para manifestarse, la cantidad de asistentes no será mayor a 15 personas.

Tal como se mencionó al principio, lo que se busca aquí es potenciar los vectores ascendentes de comunicación, es decir que los mayores beneficiados sean los empleados, pero resulta oportuno destacar el hecho de que la participación de dichos empleados no es obligatoria. Entonces, para los que deseen participar, la inscripción será a través de la plataforma de intranet, siempre teniendo en cuenta el momento oportuno para realizar los encuentros, en orden de que las tareas habituales no se vean comprometidas. Se recuerda que el máximo a inscribir serán de 15 personas, en caso de haber excedente, estos pasaran para la próxima reunión. Los encuentros serán gestionados y moderados por el coordinador de comunicación interna (ya sea por la persona contratada o por asesoría externa).

Por último se destaca que para aquellos empleados que no se sienten cómodos o confiados con el “cara a cara”, se implementará un buzón de comunicaciones, en orden de que estos también puedan manifestar sus comentarios y sugerencias. Los mensajes podrán ser carácter anónimo, pero deberán indicar desde que sector fueron emitidos, para que la incidencia pueda ser mejor detectada. La ubicación del buzón debe ser estratégica y debe estar en un espacio compartido por todas las áreas.

*Evaluación:* El moderador deberá elaborar una lista de las conclusiones de cada reunión, que luego deberán ser comparadas con las acciones implementadas en la realidad.

*Detalle de recursos necesarios y costos para esta táctica:* ver cuadro en página 34.

*Fechas de preparación, implementación y evaluación:* ver cuadro en página 36.

### ***Táctica 5: “Jornadas informales de recreación”.***

*Objetivo de la táctica:* Impulsar, en todos los niveles de la organización, espacios e instancias de interacción, favoreciendo así, la cohesión, la motivación y el sentido de pertenencia de los empleados para con la organización

*Destinatarios:* Público interno, familiares del público interno.

*Descripción:* La presente táctica busca no solo alcanzar al público interno, sino también a los familiares de estos; ya que vale mencionar, que a diferencia de como ocurría en otras épocas, este grupo de interés semi-interno es considerado hoy en día de suma importancia, y se aconseja sea parte de la estrategia comunicacional de la organizaciones.

Lo que se busca con este tipo de acciones, es influir positivamente en el grado de satisfacción del empleado, contribuyendo así, en su motivación y mejora productiva. Es por ello, que frecuentemente las empresas deciden agasajar al personal y su familia en días festivos (fin de año por ejemplo), o con la entrega de elementos (útiles) escolares al inicio de un ciclo lectivo. Pero aquí concretamente, la propuesta contempla realizar eventos recreativos, que se realizarán fuera del horario laboral, , tales como juego de cartas, juegos de mesa, concursos de baile, etc; promoviendo así, gratos momentos de sociabilización entre los empleados, por fuera de su ámbito laboral.

Las inscripciones estarán abiertas para todos los empleados y sus familias, a través de la plataforma de intranet generada en la táctica 1. Los eventos recreativos serán bimestrales, a principio de mes, y los empleados serán comunicados de estos eventos con 15 días de anticipación por mail, a fin de poder inscribirse. Todo el evento estará

gestionado y dirigido por el coordinador de comunicación interna (ya sea por la persona contratada o por asesoría externa).

*Evaluación:* Encuestas de satisfacción dirigidas a todos los asistentes. Los empleados pueden contestar las encuestas a través de intranet. Se ofrecerán también formularios de encuestas en papel, para que sean respondidas en sus casas por los familiares de los empleados. De esta forma, dichos familiares también se sentirán incluidos y representados. El nivel de asistencia al evento será otro parámetro de evaluación de la táctica, donde un ratio mayor o igual al 75% de lo esperado (se esperan 30 personas promedio por evento), se considera exitoso.

*Detalle de recursos necesarios y costos para esta táctica:* ver cuadro en página 34.

*Fechas de preparación, implementación y evaluación:* ver cuadro en página 36.

#### ***Táctica 6: “Distinción al mejor compañero (por cada Dto.)”.***

*Objetivo de la táctica:* Impulsar, en todos los niveles de la organización, espacios e instancias de interacción, favoreciendo así, la cohesión, la motivación y el sentido de pertenencia de los empleados para con la organización.

*Destinatarios:* Público interno, familiares del público interno.

*Descripción:* La presente táctica ha sido pensada, y es propuesta desde la óptica e importancia de expresar gratitud en el trabajo como forma poderosa de promover vínculos. Una de las maneras de manifestar esa gratitud es por medio de pequeños agasajos personalizados en orden de agradecer el desempeño de un colaborador interno. Queda altamente constatado, que dicha acción genera confianza y empatía, ya que resulta vital mostrar aprecio y gratitud por las personas en su vida en general, como también en su ambiente laboral particular. Tradicionalmente, el lugar de trabajo no era un entorno para dar y recibir gratitud. Pero actualmente, todo ha cambiado. La naturaleza del trabajo ha cambiado, y por ende, el elogio y el reconocimiento son componentes cruciales de culturas y entornos de trabajo completos.

Claro que resulta oportuno mencionar que la organización en cuestión, ya entrega torta de cumpleaños en su día a cada uno de sus empleados, por ello en orden de complementar este grato proceder, esta propuesta contempla distinguir mensualmente en cada uno de los departamentos del Hotel, a su mejor compañero; otorgándole un voucher para desayunar o merendar (a elección del colaborador premiado), donde éste pueda compartirlo con su núcleo familiar, quedando de esta forma sus familiares directos incluidos en la distinción; con todo lo positivo que ello implica.

Tomando de referencia el organigrama del Hotel que presenta la cátedra, los departamentos que se establecen para esta táctica son los siguientes: Front Desk, Comercial + Administración, Houskeeping, Seguridad + Mantenimiento, Recursos Humanos + Recreación y Marketing + Relaciones Publicas. Como se puede notar, algunos departamentos están nucleados, en orden de que la cantidad de empleados por áreas, resulte lo más equitativa posible. Hecha la aclaración, resta indicar que la elección del ganador, se hará mediante la votación de cada uno de los integrantes de los diferentes departamentos. Se entiende que resultando la elección del ganador mediante la votación, se promueve la competencia sana y constructiva.

*Evaluación:* Encuestas a los agasajados a través de intranet.

*Detalle de recursos necesarios y costos para esta táctica:* ver cuadro en página 34.

*Fechas de preparación, implementación y evaluación:* ver cuadro en página 36.

### ***Táctica 7: “House Organ Digital”.***

*Objetivo de la táctica:* Impulsar, en todos los niveles de la organización, espacios e instancias de interacción, favoreciendo así, la cohesión, la motivación y el sentido de pertenencia de los empleados para con la organización.

*Destinatarios:* Público interno, Familiares del publico Interno.

*Descripción:* La que aquí se presenta, es una de las principales herramientas de comunicación interna, la cual día tras día, va cobrando mayor protagonismo dentro de las organizaciones que buscan reforzar vectores de comunicación horizontal, fomentando la colaboración de todos los empleados sin importar la jerarquía.

La revista interna (nombre con el cual también se conoce al House Organ) que aquí se propone implementar, será en formato digital, respetando la imagen de la organización en cuanto a estilo de diseño, tipografías, colores e isologotipos. Vale mencionar que predominará la redacción en un lenguaje coloquial, no excesivamente técnico y pasible de ser leído por todos los Públicos Internos.

A través de secciones fijas y variables, se incluirá información sobre los miembros de la organización y los eventos claves en sus vidas, tales como casamientos o nacimientos, junto con la publicación de los cumpleaños del mes en curso. También habrá lugar para publicar sus hobbies o actividades privadas; se difundirán campañas solidarias y se comunicarán procedimientos de seguridad en el trabajo. Obviamente también tendrán su espacio menciones respecto a cuestiones laborales, tales como proyección en la consecución de objetivos, anuncios de proyectos futuros, entre otros.

Tal como quedó anteriormente indicado, la edición será digital, buscando por un lado obtener un claro beneficio económico, ya que se eliminan los costes en papel, distribución y logística, y también por otro, se busca la interacción permitiendo integrar contenido audiovisual, y no solo textos e ilustraciones. Cada colaborador recibirá la edición mensual del House Organ en su e-mail personal corporativo, pudiendo además, acceder a la misma desde la página web oficial del hotel.

*Evaluación:* Medición de la cantidad de personas que leen la pieza y el tiempo que permanecen leyéndola a través de Google Analytics para la publicación en la página web de la organización; y Mail Track para las piezas enviadas a través de correo electrónico.

*Detalle de recursos necesarios y costos para esta táctica:* ver cuadro en página 34.

*Fechas de preparación, implementación y evaluación:* ver cuadro en página 36.

Tabla 1: Detalle de costos y recursos necesarios.

DETALLE DE COSTOS							
ACCIÓN ESTRATEGICA (Sugerencia opcional)	NOVIEMBRE 2022			DICIEMBRE 2022			TOTAL
Profesional R.P. contratado	\$ 90.000,00			\$ 90.000,00			\$ 180.000,00
<b>COSTO TOTAL</b>							<b>\$ 180.000,00</b>
TACTICAS	ENERO 2023	FEBRERO 2023	MARZO 2023	ABRIL 2023	MAYO 2023	JUNIO 2023	TOTAL
1- Intranet	\$ 65.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 90.000,00
2- Emailing - Newsletter	\$ 50.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 50.000,00
3- Despachos Abiertos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
4- Encuentros con A. Direc.	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
5- Jornadas de Recreacion	\$ 0,00	\$ 40.000,00	\$ 0,00	\$ 40.000,00	\$ 0,00	\$ 40.000,00	\$ 120.000,00
6- Mejor Compañero	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 108.000,00
7- House Organ	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 150.000,00
Profesional R.P. contratado o Asesoría externa contratada *	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 540.000,00
<b>COSTO TOTAL</b>							<b>\$ 1.058.000,00</b>
<b>COSTO DEL PLAN c/sugerencia</b>							<b>\$ 1.238.000,00</b>
<b>COSTO DEL PLAN s/sugerencia</b>							<b>\$ 1.058.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

- *Acción estratégica (opcional):* Honorarios del profesional de RP = \$90.000 mensual.
- *Táctica n° 1 Intranet:* Compra e instalación del software de intranet \$ 60.000 + mantenimiento mensual \$5.000. Capacitación a cargo de la empresa proveedora. Se utilizarán las computadoras que ya posee el hotel.
- *Táctica n° 2 Emailing - Newsletter:* Programador informático que confeccionará cada una de las direcciones de email personales \$50.000. Luego la ejecución de la táctica queda a cargo del coordinador de comunicación interna.
- *Táctica n° 3 Despachos abiertos:* Para llevar a cabo los encuentros, se utilizarán el proyector y las computadoras que ya posee el hotel. Luego la diagramación y ejecución de la táctica queda a cargo del coordinador de comunicación interna.

- *Táctica n° 4 Encuentros con Alta Dirección:* Diagramación y ejecución de la táctica queda a cargo del coordinador de comunicación interna. En caso de necesitar proyector o computadoras, se ocuparán las que posee el hotel.
- *Táctica n° 5 Jornadas de recreación:* Presupuesto alquiler de salón por 4hs. + snacks para 30 personas (puede variar la cantidad de asistentes) \$40.000. Diagramación y ejecución de la táctica queda a cargo del coordinador de comunicación interna.
- *Táctica n° 6 Mejor Compañero:* Se distinguen 6 áreas. Por lo que mensualmente serán entregados 6 vouchers (válidos c/u para 5 personas). Costo del voucher \$3.000. Total mensual: \$18.000
- *Táctica n° 7 House Organ Digital:* Honorarios Diseñador Gráfico Web para el diagramado digital de la revista interna: \$25.000 mensuales. El suministro de datos para dicha diagramación será provisto por el coordinador de comunicación interna.
- *\*Honorarios:* Tanto la Alta Dirección opte por un profesional de R.P. contratado bajo relación de dependencia, o por un asesor externo, en ambos casos el costo mensual asciende a \$90.000.
- ***Costo total de implementación del Plan incluyendo la acción estratégica opcional: \$ 1.238.000 (presupuesto no sujeto a inflación).***
- ***Costo total de implementación del Plan sin la inclusión de la acción estratégica opcional: \$ 1.058.000 (presupuesto no sujeto a inflación).***

Tabla 2: Diagrama de Gantt.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES TOMANDO DE REFERENCIA LA CONTRATACION DEL PROFESIONAL DE R.P.																								
CONTRATACION PROFESIONAL R.P. (Sugerencia opcional)	OCTUBRE 2022				NOVIEMBRE 2022				DICIEMBRE 2022															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4												
Preparación																								
Implementación																								
Evaluación																								
CONTRATACION PROFESIONAL R.P. (Sugerencia opcional)	ENERO 2023				FEBRERO 2023				MARZO 2023				ABRIL 2023				MAYO 2023				JUNIO 2023			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Preparación																								
Implementación																								
Evaluación																								

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES TOMANDO REFERENCIA LA ASESORIA EXTERNA																								
ASESORIA EXTERNA R.P	ENERO 2023				FEBRERO 2023				MARZO 2023				ABRIL 2023				MAYO 2023				JUNIO 2023			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Preparación																								
Implementación																								
Evaluación																								

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3: Diagrama de Gantt.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																								
TACTICAS	ENERO 2023				FEBRERO 2023				MARZO 2023				ABRIL 2023				MAYO 2023				JUNIO 2023			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Intranet																								
Preparación																								
Implementación																								
Evaluación																								
Emailing - Newsletter																								
Preparación																								
Implementación																								
Evaluación																								
Despachos abiertos																								
Preparación																								
Implementación																								
Evaluación																								
Encuentros con Alta Dir.																								
Preparación																								
Implementación																								
Evaluación																								
Jornadas de recreación																								
Preparación																								
Implementación																								
Evaluación																								
Mejor compañero																								
Preparación																								
Implementación																								
Evaluación																								
House Organ Digital																								
Preparación																								
Implementación																								
Evaluación																								

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

Sabido es que frente al actual y desafiante entorno global en el que nos toca interactuar, donde lo único que se mantiene constante y vigente es la transformación, solo las organizaciones que destaquen la importancia de gestionar su comunicación y su cultura interna, podrán trascender y adaptarse con éxito al entorno global del que antes se hizo mención. Resulta oportuno comprender que la óptica debe focalizarse en los estilos de comunicación y relación con los distintos colaboradores que conforman el público interno de las organizaciones, ya que son ellos sin duda, el epicentro y punto de partida desde el cual se abordará el camino hacia dicha transformación.

El presente Reporte de Caso buscó poner en evidencia la importancia de una óptima gestión estratégica de la comunicación interna en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, la cual le permita a éste ser acreedor de una estructura más comprometida con sus objetivos organizacionales. Como punto de partida a ello, se identificó una problemática relacionada a la comunicación puertas adentro, ya que el establecimiento hotelero demostró una leve tendencia asimétrica en favor de la comunicación externa.

Frente a este escenario, se diseñó un plan estratégico de comunicación interna como proceso gradual de transformación y aporte integral, buscando que los colaboradores internos logren una mejor experiencia dentro de la organización, con iniciativas que permitan cohesionar su cultura organizacional, optimizando sus canales de comunicación, y contribuyendo así a la integración, las buenas costumbres y la cooperación mutua de su público interno, en orden de alcanzar el logro de metas y objetivos de la empresa

El resultado exitoso de este proceso estratégico tendrá que estar acompañado de una gestión profesional de las relaciones públicas. En ese sentido, contar con un gestor del cambio, o dicho de otra forma, contar con un líder comunicacional con habilidad para comunicar e implementar las transformaciones necesarias, resultará capital. Ya que con su compromiso, esfuerzo y expertise, aportará en comunicar destacados mensajes de manera eficiente y eficaz; consolidando así relaciones mutuamente beneficiosas, orientadas estas hacia un clima de mayor confianza y pertenencia entre el Hotel y su Público Interno.

## Recomendaciones

La propuesta del Plan que se incluye en este Reporte de Caso, representa para la organización estudiada, es decir el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, el inicio de un recorrido hacia la construcción integrada de su comunicación organizacional interna. En tal sentido, y para tal fin, se recomienda en principio la incorporación de un referente de la comunicación interna, quien trabaje coordinadamente con la Alta Dirección a los efectos de ser el nexo entre ellos, y el resto de los colaboradores internos.

Se sugiere también que a mediano plazo, se avance con el abordaje de un plan más amplio e integral aun, respecto del que aquí se presenta, en donde los errores y también los aciertos que el actual plan ha presentado a lo largo de su ejecución, sirvan de insumo y retroalimentación para futuras planificaciones en materia de comunicación interna.

Por último se aconseja la impronta de adoptar una cultura participativa inclusive más abierta a la actual, en cuanto a la bidireccionalidad de los mensajes, alentando así, a la participación activa de todos y cada uno de los colaboradores internos, y en donde los vectores de comunicación horizontal y ascendente, compartan protagonismo con los descendentes. Que el fin mismo sea llegar de forma coordinada, por medio de variados canales de comunicación, a todos los públicos internos con mensajes claros, coherentes, convincentes, y sobre todo, participativos.

## Referencias

Álvarez- Nobell, A., Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, volumen 14, 11-30. doi: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3713667.pdf>

Andión, L. (2021). Trabajo Final de Grado: Comunicación Interna para crear Cultura Participativa - Empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/21387>

Avilia Lammertyn, R. (1999) Relaciones Públicas, estrategias y tácticas de una comunicación integradora. Ed: Pirámide.

Brandolini A., Frigoli M. (2009) *Comunicación interna*. La Crujía Ediciones.

Brusa, F. (2020). Trabajo Final de Grado: Gestión de la comunicación interna para fortalecer y vincular el trabajo entre departamentos - Empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18747>

Caprioiti, P. (1992) La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación Integrada. Ed: IIRP-Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

Cano Martínez, S. (2009). Ensayo de Clima Organizacional. Córdoba, Argentina: Facultad de Ciencias de la Salud.

Charry Condor, H. O. (2017). Gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional. Lima, Perú: Universidad Mayor de San Marcos.

ClarínViajes.com (3 de Marzo 2022) Tras el récord del verano, Matías Lammens aseguró que lanzarán una nueva edición del plan PreViaje. Recuperado de

[https://www.clarin.com/viajes/record-verano-matias-lammens-aseguro-lanzaran-nueva-edicion-plan-previaje\\_0\\_jiHAKH40yd.html](https://www.clarin.com/viajes/record-verano-matias-lammens-aseguro-lanzaran-nueva-edicion-plan-previaje_0_jiHAKH40yd.html)

Fiallos Núñez, L. (2012). La Comunicación Interna y su efecto en el Desempeño Laboral de la Institución SECAP de Ambato (Tesis de grado). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2952/1/714%20ING.pdf>

Gruning, J. E. y Hunt, T. (2000) Dirección de las Relaciones Públicas. Ed: Gestión 2000

Lecturas obligatorias Modulo 0 de la materia Seminario Final de Relaciones Publicas. Universidad Siglo 21.

Lecturas obligatorias Modulo 1 de la materia Seminario Final de Relaciones Publicas. Universidad Siglo 21.

Moret, J., Arcila, C. (2011). La comunicación interna e informal en las organizaciones. *Temas de Comunicación*, Volumen 22, 7-23. Recuperado de: <http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/temas/article/download/377/440>

Munin, I. (2020) Trabajo Final de Grado Gestión de la comunicación interna en Pymes y su impacto en el clima organizacional. Caso: A. J. & J. A. Redolfi SRL. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/22014>

Página Oficial Howard Johnson Villa Carlos Paz. Recuperado de <https://hvjillacarlospez.com.ar/portal/es-es/210/Home>

Puntual.com (01 de Abril 2022) Villa Carlos Paz presentó su oferta turística en la ciudad de Buenos Aires. Recuperado en <https://www.puntal.com.ar/turismo/villa-carlos-paz-presento-su-oferta-turistica-la-ciudad-buenos-aires-n163117>

Silva, J. P. (2017). *La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada, Seminario de Investigación.

Sistema de Gestión Ambiental. Sin Fecha. Recuperado de:  
<http://www.iram.org.ar/index.php?id=SGA>

Strategos Group (s.f. 2020) *Tendencias 2020* recuperado de ://www.strategos.group/  
Yago de la Cierva (20 de diciembre 2019) *20 ideas sobre comunicación a tener en cuenta en 2020*. Recuperado de <https://cristinaaced.com/blog/2019/12/19/ideas-comunicacion2020-1/>

Villafañe J., (1993) *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de la empresa*. Ediciones Pirámide.

Wilcox, D. (2012). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. España: Addison Wesley, 6ta edición.