



Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

**“La comunicación interna para la innovación y mejora constante”
Reporte de Caso del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz**

Amateis, Valeria Analía

DNI: 30.163.571

Legajo: VRPI005668

Prof. Carolina Cerruti

-Córdoba, Junio de 2022-

Índice

Resumen/Abstract	3
Introducción	5
<i>Marco de referencia institucional</i>	5
<i>Breve descripción de la problemática</i>	5
<i>Resumen de antecedentes</i>	6
<i>Relevancia del caso</i>	8
Análisis de la situación	9
<i>Descripción de la situación</i>	9
<i>Análisis de contexto</i>	11
<i>Diagnóstico organizacional</i>	13
<i>Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera</i>	16
Marco Teórico	20
<i>La Organización</i>	20
<i>Públicos</i>	21
<i>Comunicación</i>	22
Diagnóstico y Discusión	24
<i>Declaración del Problema</i>	24
<i>Justificación del Problema</i>	24
<i>Conclusión Diagnóstica</i>	25
Plan	26
<i>Objetivos y Metas</i>	26
<i>Objetivo General</i>	26
<i>Objetivos Específicos</i>	26
<i>Alcance</i>	27
<i>Actividades</i>	27
Conclusiones y Recomendaciones	37
<i>Conclusiones</i>	37
<i>Recomendaciones</i>	37
Referencias Bibliográficas	39
Anexos	44

Resumen

En el presente Reporte de Caso analizó, a través de la información que fue brindada por la organización, la gestión de la comunicación interna del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, lo que dejó de manifiesto que la planificación que realiza el Área de Relaciones Públicas y Prensa se lleva a cabo solo considerando los públicos externos de la organización. De esta manera, se limita la comunicación interna a la inducción del personal por parte del Gerente de Recursos Humanos y a la transmisión de información de manera descendente desde los altos medios a los mandos medios y a través de ellos, al personal operativo, con escasa comunicación ascendente y retroalimentación entre estos grupos. De aquí se deduce un bajo involucramiento del personal con los valores y principios que hacen a la cultura corporativa establecida en la visión y misión del Hotel. Con estos resultados se trabajó desde la perspectiva de las Relaciones Públicas, en la elaboración de un plan de acción que incluyó la creación de nuevos canales de comunicación interna y la realización de actividades que permitan consolidar la cultura corporativa y promover la participación activa y comprometida de cada uno de sus miembros para alcanzar los objetivos y buscar la mejora constante del Hotel.

Palabras claves: comunicación interna, relaciones públicas, cultura corporativa, público interno.

Abstract

This case report analysed, through the information brought by the organisation, the management of Carlos Paz Howard Johnson's Hotel internal communication, which showed that the plan made by the Press and Public Relations Area is done considering only the external publics of the organisation. In this way, the plan was limiting the internal communication to the induction of the staff by the Human Resources Manager and the transmission of descending information from upper to middle management, and through them to the operational staff, with deficient ascending communication and feedback among these groups. As a consequence of this, there is a scarce involvement of the staff with the values and principles of the corporate culture previously set in the vision and mission of the

Hotel. With these results, we worked from the Public Relation perspective, in the outline of a plan which included the creation of new channels of internal communication, and in the promotion of the active and committed participation of all its members to reach the objectives and seek the steady improvement of the Hotel.

Keywords: internal communication, public relations, corporate culture, internal public.

Introducción

La organización elegida para realizar este Trabajo Final de Grado es el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, una empresa familiar que forma parte de la reconocida cadena de hoteles internacionales que pertenece al Grupo Wyndham Worldwide. Se llevará a cabo un reporte de caso, analizando la gestión de la comunicación interna del Hotel, que según lo observado, se lleva a cabo de manera unidireccional y descendente, lo que no permite la retroalimentación y que las personas se involucren para sentirse parte activa de la organización y motivadas a expresar sus ideas en base a la experiencia.

Marco de referencia institucional

Howard Johnson Carlos Paz opera bajo el esquema de franquicias, lo que permite mantener las prestaciones y calidad asociados a esta marca, pero con la flexibilidad necesaria para adaptarse a las necesidades locales, imprimiendo la impronta de quienes lo manejan. Es un hotel “Condo”, es decir, fue construido con el aporte de inversionistas, en una modalidad comercial que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera, pero la gestión del hotel está a cargo de la familia Elliot, las hermanas Jessica y Bárbara y su padre Pablo, socios mayoritarios. El resto de los socios obtienen una renta por la propiedad que poseen, además de tener una habitación asignada y otros beneficios como descuentos especiales.

El hotel se encuentra en la categoría 4 estrellas y cuenta con 127 habitaciones, piscinas descubiertas, jacuzzi, sala de relax, salón de convenciones, salas de reuniones, restaurante y spa & health center (los dos últimos concesionados). Dentro de las principales políticas del hotel se destaca la de trabajar una gestión sustentable y amigable con el ambiente.

Breve descripción de la problemática

A través de este reporte de caso, se pretende, luego del análisis de situación, brindar un diagnóstico acerca de la empresa identificando el o los problemas que presenta para luego brindar soluciones que permitan resolverlos, a través de acciones concretas. En el caso del Hotel Howard Johnson de Carlos Paz, se hace visible que el plan de comunicación del área

de Relaciones Públicas y Marketing está dirigido especialmente a tres públicos bien diferenciados: turismo individual, turismo corporativo y turismo estudiantil, de jubilados y agencias; dejando la comunicación dirigida al público interno de la organización bajo la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos, sin una planificación estratégica.

Esta Gerencia se enfoca principalmente en los mecanismos de inducción de las personas que trabajan de manera permanente en las instalaciones y en la transmisión de información de interés de manera descendente, reservando la comunicación horizontal formal para los jefes de área y gerentes, y la comunicación ascendente se realiza a través de un buzón de sugerencias, no dando lugar a espacios de diálogo y construcción colectiva, basada en la experiencia de este público que está en constante interacción con los clientes del hotel, desde las distintas funciones asignadas de acuerdo a sus tareas.

Resumen de antecedentes

Para llevar adelante este trabajo se tomaron como antecedentes diferentes estudios acerca de la comunicación interna en hoteles de distintos países y dos tesis realizadas en el Howard Johnson Villa Carlos Paz, que nos brindan información importante para este reporte de caso.

En el caso de la industria hotelera de Puerto Vallarta Jalisco, en México, los resultados obtenidos de las 320 encuestas realizadas a personal de distintos hoteles de 5 estrellas, muestran que la comunicación se centra en la inducción y que la comunicación jefe – empleado y viceversa no es óptima, no fluye en ambos sentidos, se centra principalmente en brindar la información sobre los procesos, en cómo alcanzar las metas, y no se gestiona pensando en que los empleados son actores claves para alcanzar el éxito de toda la organización. La motivación de los empleados es fundamental para que desarrollen con eficacia sus actividades y son los jefes o supervisores quienes deben promoverla, para crear un buen clima laboral y lograr la mejora constante en los resultados. Estas conclusiones ratifican la importancia de la comunicación interna para lograr que las empresas sean productivas y exitosas (Díaz, Becerra, Enríquez, 2014).

Pocco Delgado (2017) en su tesis *Comunicación interna y servicio al cliente en el Hotel “El Dorado Inn”*, brinda un análisis que evidencia la relación significativa entre la comunicación interna y el servicio al cliente, como la información que se transmite adecuadamente de las personas que están en contacto con los clientes a los superiores ayuda a cumplir los objetivos que se establecen. Además, que obtener un buen clima laboral dentro de la organización genera motivación y productividad. De acuerdo a este estudio realizado a una población de 40 clientes del Hotel El Dorado Inn, San Isidro, Perú, se deduce también que la comunicación interna tiene como principales funciones brindar información sobre los procesos internos, posibilitar la toma de decisiones y ayudar a solucionar los problemas que se presenten.

La tesis de posgrado realizada en el Hotel Princess Reforma Guatemala por Lemus Hernández (2014), a través de cuestionarios y grupos focales realizados a personal de distintos departamentos, muestra que el éxito en la administración está ligado íntimamente a la gestión de la comunicación interna. Algunos de los resultados obtenidos hacen referencia a la importancia de trabajar en equipo, que es indispensable saber escuchar y que para un buen ambiente laboral entre otros aspectos, es necesaria la confianza entre jefe y empleado, conocerse entre sí y una buena comunicación.

En su tesis de grado, Fraresso, S. (2019) plantea que la planificación de la comunicación interna en el Howard Johnson de Villa Carlos Paz permite tener a los colaboradores motivados generando un ámbito de trabajo más productivo y que a través de la creación de experiencias donde los colaboradores sean protagonistas, puedan expresar sus opiniones, ideas y participar activamente mejorará los resultados del hotel, teniendo un impacto positivo a nivel externo, para su posicionamiento como líder en el mercado hotelero. Se destaca también el rol de los mandos medios en la estrategia de comunicación interna y la necesidad de optimizar y modernizar los canales de comunicación utilizados.

En el análisis realizado por Mera, P. (2021) se evidencia como la gestión de la comunicación interna es vital para alinear los objetivos de la organización con los de los del personal que trabaja en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz. Además, la cercanía con los clientes, brinda a los empleados la posibilidad de proponer acciones para mejoras e

innovaciones en el servicio. Se hace también referencia al trabajo en equipo, y como ayuda la cooperación y la lealtad al grupo a mejorar los resultados de la organización.

Relevancia del caso

Estos antecedentes permiten relacionar el éxito de una empresa a una efectiva planificación y ejecución de la comunicación interna, como factor determinante para la satisfacción, compromiso e involucramiento del público interno, considerándolos parte esencial de este sistema. Esto refuerza la idea planteada en este reporte de caso, de que es necesaria la planificación y gestión de la comunicación interna para alcanzar el nivel de desempeño esperado en cada una de las funciones y el buen ambiente laboral, pero fundamentalmente para la innovación y diferenciación del hotel.

Desde la disciplina de las Relaciones Públicas es imperante diseñar estrategias de comunicación con el público interno de la organización, para consolidar la identidad y cultura organizacional, para que cada persona se sienta parte, comparta los valores y objetivos y se sienta un engranaje fundamental de este sistema, entendiendo su rol activo para poder alcanzar los estándares de calidad y cumplir con la misión de sorprender y superar siempre las expectativas del cliente y en la construcción de una imagen corporativa positiva.

Análisis de situación

Descripción de la situación

Aquí se hace necesario remarcar que dentro de los valores de la organización se mencionan el trabajo en equipo, la solidaridad y la cooperación, aspectos que no se trabajan internamente con este público, necesarios para lograr el compromiso, empatía y fortalecer la cultura corporativa, ámbito en el cual la dirección del hotel, hace hincapié en que el personal del hotel es oriundo de la ciudad de Carlos Paz, lo que fomenta el compañerismo ya que las personas se conocen por ser vecinas o recomendadas por el mismo personal.

En un ámbito como en el del hotelería donde las personas que trabajan deben cumplir reglas estrictas en su forma de actuar y relacionarse ante los clientes, los espacios de recreación y compañerismo son necesarios para compartir e internalizar los valores y objetivos que hacen a la organización, pero, además, para compartir las experiencias y sugerencias que pueden ayudar a innovar en los servicios y actividades que se ofrecen a los clientes.

El Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz establece como parte de su misión “desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de nuestros huéspedes” (Howard Johnson, 2018, p. 9) y también así lo explicita Jessica Elliott, Gerente de Recursos Humanos y Relaciones Públicas y Marketing, que el objetivo es brindar un plus a los clientes, utilizando la creatividad sin que los costos superen la rentabilidad, tratando de cubrir las expectativas de los huéspedes, que varían todo el tiempo. Es por ello que desde el Directorio se plantea dentro de las estrategias principales diseñar productos y servicios que se adapten a las necesidades específicas de cada uno de sus públicos.

En este sentido, desde la gerencia trabajan con distintas herramientas de satisfacción del cliente para conocer lo que piensan y la valoración que hacen de la experiencia en el hotel, pero no utilizan adecuadamente el caudal de información que pueden brindar las personas que trabajan en distintas áreas que tienen un contacto directo con el cliente y sus

necesidades o expectativas. Si bien se mantienen reuniones semanales con los jefes, gerentes y responsables de cada área, la comunicación vertical ascendente con todos los miembros de la empresa, más de 80 personas, se realiza a través de un buzón de sugerencias, este es el medio de comunicación estipulado en las normas especificadas en el Manual de Inducción.

Se observa además, que la comunicación vertical descendente desde el Directorio se realiza a través de distintos canales, como paneles colocados en el comedor, a través de mails y por intermedio de los jefes y responsables de cada área, lo que no genera retroalimentación con el personal, en este sentido:

si se entiende la comunicación corporativa como un proceso de interacción dentro del cual los actores cambian visiones y construyen juntos un mutuo entendimiento, se supone que la comunicación involucra diálogo e interacción entre sus actores para construir el entendimiento conjunto (Claro, C. 2018, párr.8).

Desde la Gerencia de Recursos Humanos a través del Manual de Inducción se establecen normas y pautas concretas de trabajo y del comportamiento esperado de cada persona, a la vez que se trabaja en la motivación y beneficios para el personal, se los reconoce en fechas especiales y como lo expone Bárbara Elliot, Gerente General del Hotel, también se realizan eventos para el personal interno, pero no se visualizan actividades que incentiven el diálogo que permita compartir las experiencias con los clientes e incluso sugerir nuevas actividades o servicios basados en esta escucha.

En este sentido, es necesario fortalecer la cultura interna basada en los valores que se establecen desde el Directorio, como el trabajo en equipo, el compañerismo, solidaridad a través de distintas actividades que promuevan el sentimiento de pertenencia y fortalezcan la identidad corporativa.

Una eficaz gestión de la Comunicación Interna debe alinear e involucrar a los empleados con estos objetivos, armonizar el clima de la organización para generar el ambiente adecuado de trabajo, promover el cambio o refuerzo de

comportamientos que permita lograr los fines y finalmente, mejorar la productividad (Lojo, A.P. 2011, párr.6).

Análisis de contexto

Para dar cuenta del contexto en el que está inmerso el Hotel, vamos a utilizar el Análisis PESTEL, compuesto por factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales, que se detallan a continuación:

- Factores Políticos: los dirigentes políticos en el contexto de la pandemia por el COVID-19 se han visto obligados a tomar medidas que fortalezcan el turismo a nivel nacional, ya que este ha sido uno de los sectores que más se vieron perjudicados durante los aislamientos y restricciones, sobre todo durante el año 2020. En este sentido el Gobierno Nacional implementó como política pública el PreViaje, “un programa de preventa turística que reintegra el 50% del valor de tu viaje en crédito, para viajar y disfrutar de todos los destinos de Argentina” (argentina.gob.ar. S.f.).

Además, este programa está enfocado a las personas mayores de 60 años, jubilados y pensionados a través de “Previaje PAMI: reintegramos el 70% del valor de tu viaje en crédito para viajar, disfrutar y reencontrarte en todos los destinos de Argentina, desde noviembre de 2021 y durante todo el 2022” (pami.org.ar. S.f.).

- Factores Económicos: según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2021) se prevé que la economía crezca un 2,5 en el 2022, con el descenso de los casos de COVID y el aumento de la población vacunada. Además ha crecido el consumo privado y las inversiones y se registra un descenso en el desempleo y aumento del empleo formal, si bien la pobreza afecta a más del 40% de la población.

En el sitio web del Banco Mundial (2022) se hace referencia a que la economía sigue mostrando desbalances y que se ha acelerado la tasa de inflación, si bien la actividad

económica se ha recuperado con un incremento del PBI en 2021 luego de la crisis desatada por la pandemia.

- Factores Socioculturales: si bien durante el 2022 se redujo a 4.7 puntos la pobreza, según el mismo semestre del año 2020, los datos informados por el INDEC muestran que el número sigue siendo elevado (Página 12, 2022). Pero en este nuevo escenario donde se han visto disminuidas las restricciones sociales impuestas por el aislamiento social, preventivo y obligatorio, observamos que el turismo se ha puesto en movimiento, ante la necesidad de las personas de recuperar estos hábitos y poder viajar libremente, ya sea de manera individual o grupal, activándose también el turismo de convenciones, congresos y estudiantil.

- Factores Tecnológicos: el avance de la tecnología hace que cada vez sean más las gestiones que se pueden hacer a través de las distintas plataformas digitales y en Argentina la industria turística también está dentro de este proceso. Según explica Infobae (2022) entre las nuevas tendencias en este sector, encontramos la digitalización, y son muchas las aplicaciones y sitios web que nos permiten hacer reservas para los viajes, como pasajes, alojamientos y demás actividades que se quieran realizar, con disponibilidad de mapas interactivos. La tecnología ha cambiado las formas de comunicación, permitiendo el contacto directo con el cliente a través de un solo clic.

- Factores Ecológicos: el desarrollo sostenible está en la agenda mundial, cada vez hay más conciencia en el cuidado del ambiente.

La conciencia climática de la gente está despertando y cada vez es más importante para los viajeros que se respete la biodiversidad a la par de que se realiza un viaje. Por ello, aparecen más opciones sustentables para vacacionar. Desde agencias de viaje especializadas, hasta ofertas especiales en destinos naturales donde se pregona el cuidado del medioambiente (Infobae. 2022).

- Factores Legales: los avances tecnológicos en el turismo traen aparejados algunos grises en las legislaciones vigentes, lo que puede generar una competencia desleal, sobre todo en términos impositivos.

En los últimos años es cada vez más habitual leer noticias que dan cuenta de cómo las ciudades reglamentan la actividad de las plataformas de alojamiento temporario. Sin embargo, paralelamente sigue siendo usual leer nuevos informes que apuntan con el dedo el modelo Airbnb por acelerar la gentrificación de los destinos y declaraciones de los hoteleros que dicen estar siendo llevados a la ruina por la competencia desleal de los apartamentos. (Ladevi. 2019)

Diagnóstico Organizacional

Luego de este análisis general del contexto en el que está inserto el Howard Johnson se realizará ahora un análisis para ver las oportunidades y amenazas del sector hotelero, a través del modelo de las 5 Fuerzas de Porter:

1- Poder del cliente. Debido a la cantidad de competidores en la ciudad, el poder de negociación del cliente es alto, ya que los 5 hoteles ofrecen similares prestaciones y amenities, como son restaurante, spa, piscinas cubiertas y descubiertas, salones de eventos y convenciones. También la gestión sustentable es una característica compartida entre los diferentes hoteles de la plaza, lo que permite a los clientes optar por uno u otro de acuerdo a sus necesidades, expectativas y a los diferenciales que pueda ofrecer cada hotel, ya sea en calidad, precio u otros.

En lo que respecta al turismo estudiantil, que se ha reactivado en la última temporada, el poder de negociación también es alto ya que otros hoteles también lo trabajan, y que la plaza se posiciona como uno de los destinos más elegidos por los jóvenes para realizar sus viajes de estudio.

Se espera que para el 2022 las cifras vuelvan a la normalidad del 2019, previo a la pandemia, y la Villa vuelva a recibir a cerca de 90 mil egresados.

Son más de 100 empresas de Turismo en el país las que venden Carlos Paz como destino para los egresados (Cadena 3, 2021)

2- Amenaza de nuevos competidores. Las barreras de ingreso al mercado hotelero en el segmento de cuatro estrellas son medias - altas en la ciudad de Carlos Paz, si se considera que son seis hoteles que ofrecen similares servicios en un mismo estándar de calidad, lo que requeriría de inversiones muy significativas, y entendiendo que es un destino turístico consolidado, pero que habitualmente trabaja con una buena ocupación, lo que podría ser este un incentivo para invertir en la plaza.

De acuerdo a datos brindados por distintas áreas de turismo de la zona, en enero hubo alojamientos con capacidad completa e intenso movimiento en los valles, superando el 90% de ocupación (Vía País, 2022).

3- Poder del proveedor. El poder de negociación del proveedor en este caso con el Directorio no es alto, entendiendo que dos de los servicios de alta demanda están concesionados, como son el restaurante y el Spa y el servicio de lavandería de ropa blanca se encuentra integrado a la cadena de valor del hotel, ya que en el año 2017 se decidió invertir en maquinaria para poder hacer esta tarea dentro de la misma organización, y de acuerdo a su política de sustentabilidad hacer un uso cuidado y eficiente del agua y de los químicos utilizados para lavar.

4- Amenaza de productos sustitutos. En este mercado los productos sustitutos son una amenaza constante, ya que en la ciudad se ofrecen distintos tipos de alojamientos más como casas, departamentos, cabañas, entre otros.

Es por ello que desde la empresa se debe trabajar constantemente la diferenciación y la innovación constante, en este sentido el Howard Johnson si bien forma parte de una cadena

internacional, cuenta con la libertad de poder crear nuevas experiencias o atributos diferenciadores, como es el caso de la mascota Howie, un amigo de la naturaleza que trata de transmitir siempre este mensaje a los huéspedes de hotel.

5- Rivalidad competitiva. En el rango de hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Carlos Paz, encontramos al hotel Amerian de Carlos Paz, Portal de Lago, Eleton Resort, Pinares Panorama Suites and Spa y Pinares del Cerro, competidores directos del Howard Johnson en prestaciones, precio y calidad, lo que lo convierte en un segmento muy competitivo.

Y para continuar, yendo de lo general a lo particular, ahora se utilizará el Análisis FODA, para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

Figura 1. Análisis FODA Hotel Howard Johnson

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> *Hotel sustentable y amigable con el ambiente. *Marca reconocida a nivel internacional. *Asociada a atributos de calidad, confort y confianza. *Procesos estandarizados y reglamentados. *Actividades recreativas constantes para toda la familia. *Oferta adaptada a sus tres públicos objetivo priorizados. 	<ul style="list-style-type: none"> *Utilizar PreViaje / PreViaje Pami *Seguir desarrollando políticas y actividades en favor del cuidado del ambiente, acorde a la tendencia mundial. *Posibilidad de darle al hotel su propia impronta. *Posibilidad de tener aportes de capitales privados para seguir innovando y creciendo. *Activación del turismo pos pandemia. *Liderar la lista de hoteles más elegidos. *Uso de plataformas digitales para atraer nuevos clientes.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> *Comunicación unilateral, sin retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> *Gran cantidad de competidores directos en la plaza.

<p>*No se le da al público interno un rol activo en el diseño de nuevas ideas.</p> <p>*No hay un plan de comunicación interna, solo se trabaja en la estrategia de comunicación externa.</p> <p>*Baja negociación con los clientes.</p> <p>*Servicios concesionados con políticas propias, que no adhieren al cuidado del ambiente.</p>	<p>*Diversidad de ofertas que satisfacen la misma necesidad.</p> <p>*Situación económica del país que puede afectar la inversión inmobiliaria en este tipo de modalidad de condominio.</p> <p>*Aparición de sustitutos.</p>
---	---

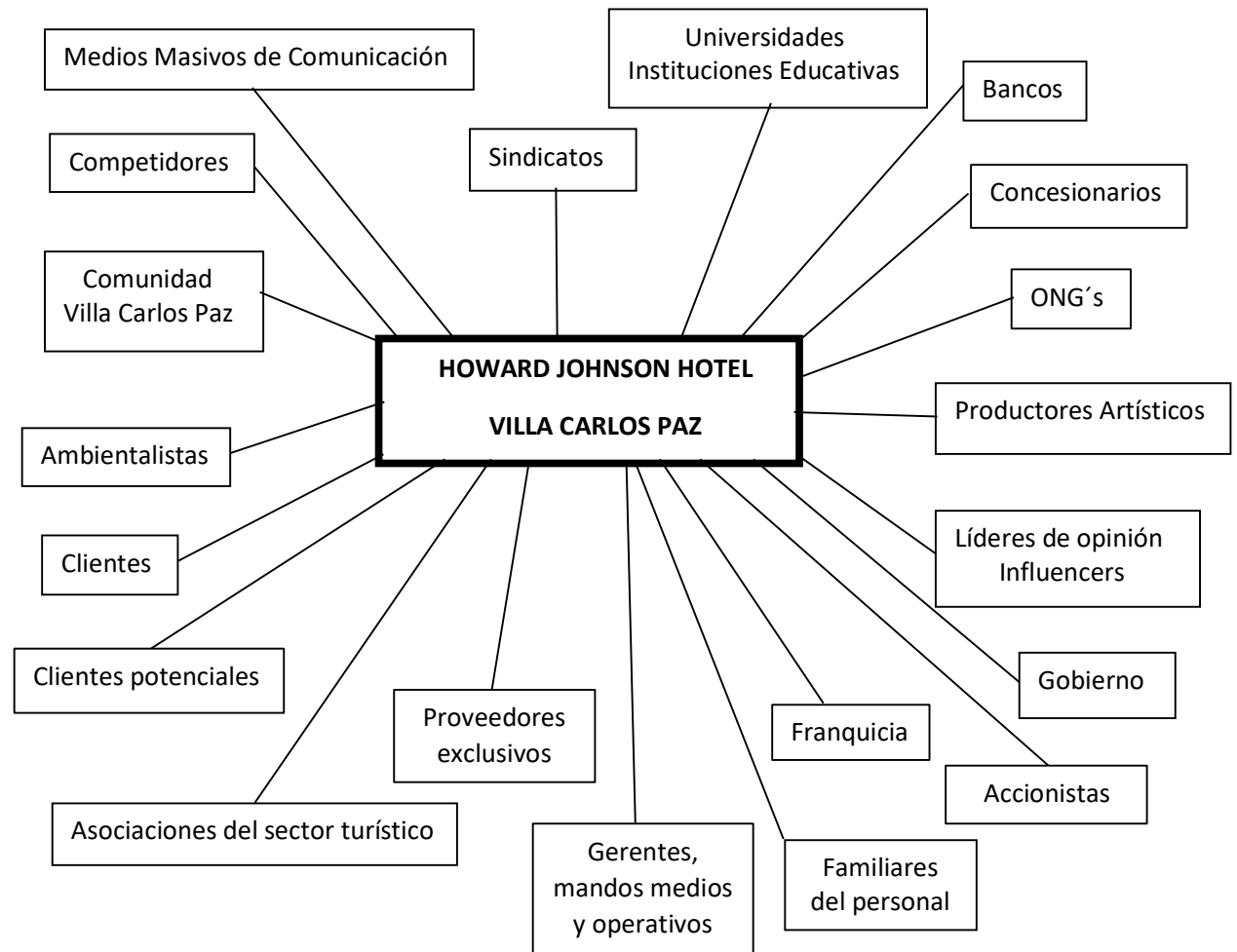
Fuente: Elaboración propia.

Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

Para finalizar este apartado se identificarán los distintos públicos del hotel, y a continuación se determinará su importancia para la organización, lo que permitirá priorizar y diseñar la estrategia de comunicación, canales y mensajes a utilizarse en cada caso. Esta es una herramienta fundamental para la planificación en las relaciones públicas, que brinda la posibilidad de establecer vínculos más efectivos con cada uno de ellos para poder alcanzar los objetivos establecidos de manera planificada y más efectiva.

A continuación se presenta un modelo de Mapa de Públicos del Howard Johnson de Villa Carlos Paz:

Figura 2. Mapa de Públicos.



Fuente: Elaboración propia.

Seguendo a Avilia (1999) podemos clasificar a los públicos o grupos de interés, tal como los denomina el autor, teniendo en cuenta la proximidad, pertenencia o intereses para con el objetivo final de la organización de la siguiente manera:

-Internos: Gerencia, Mandos Medios y Operativos.

-Mixtos.

*Seminternos: familiares del personal, accionistas, proveedores exclusivos, franquicias, concesionarios.

*Semiexternos: Bancos con los que opera, ONG's, sindicato, universidades e instituciones educativas, asociaciones del sector turístico.

-Externos: Clientes/Consumidores actuales o potenciales, competidores, medios de comunicación, líderes de opinión, ambientalistas, áreas de gobierno relacionadas al turismo, comunidad de Villa Carlos Paz, poder ejecutivo, legislativo y judicial.

Es necesario conocer también los vínculos que se establecen con estos grupos de interés, para luego poder planificar los programas de comunicación específicos para cada uno de ellos. De acuerdo a la clasificación de Esman (Gruning, 2000):

-Vínculos posibilitadores: accionistas, gobierno multinivel, ONG's, bancos, universidades/instituciones educativas, asociaciones del sector turístico, productores artísticos.

-Vínculos funcionales: proporcionan inputs y toman outputs.

De inputs: empleados, proveedores, sindicato, concesionarios.

De outputs: franquicias, consumidores, comunidad de Villa Carlos Paz,

-Vínculos difusos: medios de comunicación, líderes de opinión, ambientalistas.

-Vínculos normativos: otras organizaciones del sector/competidores.

A los fines del presente Trabajo Final de Grado y de acuerdo a la problemática establecida, nos vamos a enfocar en el público interno de la organización, es decir en su personal. Son 80 personas que trabajan de manera permanente en el Hotel, oriundos de la ciudad de Carlos Paz, que podemos agrupar en tres categorías, como ya se refirió:

-Altos mandos o Gerencia.

-Mandos medios.

-Puestos operativos.

La Gerencia del Howard Johnson está integrada por los socios mayoritarios del Hotel, miembros del mismo grupo familiar, conformado por las hermanas Jessica y Bárbara, de aproximadamente 30 años, profesionales, y su padre, Pablo Elliot, de alrededor de 55 años, con experiencia en el rubro hotelero. El principal canal de comunicación utilizado desde la Gerencia hacia los mandos medios es la reunión semanal con los jefes, gerentes y responsables de cada área, donde se enfocan en que se estén cumpliendo los objetivos y haya un correcto manejo de ellas.

Los mandos medios están integrados por directores, coordinadores y responsables de las 9 áreas que conforman el organigrama y dos concesionarios de los servicios de gastronomía y spa. Algunos de ellos son bilingües, como es el caso de conserjes, personal de servicio a la habitación, mozos y algunos ayudantes, un requisito de la cadena de hoteles. Para comunicar las novedades de la Gerencia a los mandos operativos, los principales canales utilizados son los paneles colocados en el comedor, lugar de descanso del personal y el mail.

La Gerencia de Recursos Humanos es la encargada de la inducción y formación del personal, es quien mantiene un contacto más estrecho con los colaboradores del Hotel, quien utiliza las encuestas, evaluaciones de desempeño y de clima laboral como inputs para diseñar las estrategias del área. Además, es la encargada de generar eventos específicos para el personal del hotel.

Alrededor de 70 personas ocupan puestos operativos para el funcionamiento diario del hotel, cuyas ideas y sugerencias llegan a los altos medios a través de un buzón de sugerencia.

Considerando a los mandos medios como actores fundamentales de la comunicación interna, por ser el nexo entre la dirección y los puestos operativos, tanto para la transmisión de mensajes desde arriba hacia abajo, como de abajo hacia arriba, se hace necesario planificar la estrategia de comunicación para este público y revisar los canales que actualmente se utilizan.

Como ya se hizo referencia, los canales utilizados no promueven el feedback entre emisor y receptor, mucho menos permiten que el personal se sienta parte importante de la organización, ni promueven el sentido de pertenencia. La comunicación interna que se maneja es meramente funcional, refiere a lo que se espera de ellos, no se le ofrece al personal un espacio exclusivo con información sobre la empresa, los beneficios a los que pueden acceder, las novedades de la empresa. Su página web está dirigida solamente al público externo, como así también, el newsletter. No hay instancias formales para transmitir y consolidar la cultura corporativa, solo se expresa pero no se practica.

Este público además contribuye a transmitir la identidad corporativa y a formar la imagen de la empresa en los distintos públicos de la organización, por lo que es necesario que compartan los valores, misión y visión, pero principalmente, que se sientan parte de la organización de la que forman parte, que puedan ser escuchados y que tengan una participación activa en la organización y en este camino de innovar y trabajar en la mejora constante de Howard Johnson Villa Carlos Paz. Es muy difícil que este público pueda transmitir lo que está plasmado en los manuales, que brinde la información necesaria para que el público externo forme en su mente la imagen que desea transmitir el Directorio.

Bárbara Elliott explica en la entrevista la necesidad de que en un mercado en constante cambio, tan dinámico, se necesita todo el tiempo generar nuevas ideas para sus distintos públicos, para superar constantemente las expectativas de sus huéspedes, y el personal que constantemente está en contacto con el cliente, posee inputs sumamente importantes para la generación de nuevas ideas.

Marco Teórico

Para abordar este Reporte de Caso se presentarán aquí los principales conceptos desarrollados por distintos autores referentes del tema, que permitirán enmarcar este trabajo desde las distintas teorías desde la disciplina de las Relaciones Públicas.

Siguiendo a Capriotti (2007) podemos definir las Relaciones Públicas como “la gestión del sistema de comunicación a través del cual se establecen y mantienen relaciones de adaptación e integración mutua entre una organización o persona y sus públicos”. Por su parte, Cutlip y Center (2001) las definen como “una función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso”. Partimos de estas definiciones como base de este trabajo, ya que el enfoque está puesto en la gestión de la comunicación con el público interno del Hotel Howard Johnson, en la búsqueda de la mejora constante, entendiendo los beneficios se ven reflejados tanto en el público interno como en la organización.

La organización

Se hace necesario aquí entender el concepto de organización. Según Solana (1996) “una organización es un sistema social integrado por individuos o grupos, que bajo una determinada estructura y dentro de un contexto al que controlan parcialmente, desarrollan sus actos aplicando recursos en pos de ciertos valores compartidos”. Siguiendo el enfoque sistémico, luego de una reflexión teórica realizada sobre distintas concepciones de organización, Camarena (2016) la define como un sistema complejo que está formado por personas, información y distintos elementos que están interrelacionados entre sí, por lo que en su estructura se producen conflictos internos y externos de intereses individuales y colectivos que deben ser alineados para cumplir con la misión de la organización.

Cada organización está atravesada por valores y normas, que se ven reflejados en los manuales de inducción, en la misión y visión de cada una de ellas, lo que podemos denominar cultura corporativa, entendida como:

“el conjunto de valores, normas, creencias y comportamientos, presunciones básicas que comparten los miembros de una empresa, los cuales operan de manera inconsciente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma (integración interna) y de su entorno (integración externa)”. (Schein, 1988).

En su tesis doctoral Martos (2009) referenciando a Deal y Kennedy refiere que la cultura empresarial, las actividades y los resultados están relacionados entre sí e influyen en el funcionamiento de la organización, destacando que los valores deben estar asumidos, interiorizados y deben ser compartidos por todo el personal para lograr los objetivos.

Cada organización define para sí una identidad corporativa, que se materializa en un Manual de Identidad y donde además de un nombre y un diseño, se establece su historia, la misión, visión, valores, objetivos y estrategias. En la transmisión de esa identidad es fundamental la comunicación, como se materializa de manera consciente, sistemática, permanente y profesional para que la imagen que se formen los distintos públicos sea acorde a esta identidad (Meza, 2016).

Públicos

Retomando el concepto de Relaciones Públicas donde se hace referencia a los públicos de una organización y siguiendo lo establecido por Capriotti (2007),

“Los públicos se establecerían, así, a partir de las consecuencias de la acción de la organización sobre las personas o de las personas sobre la organización. Surge, entonces, una conducta recíproca entre individuos y organización, en función de dichas consecuencias. Las personas, al influir sobre la organización o ser influidas por ella, pasan a constituirse en público de la empresa.

Es muy necesario conocer los intereses mutuos con cada público, para poder desarrollar las estrategias y políticas adecuadas con cada uno de ellos.

Avilia (1999) cuando habla de públicos de la organización hace referencia a grupos humanos que están unidos por un interés común y los denomina grupos de interés, que pueden ser reunidos según su proximidad, pertenencia o intereses para con el objetivo de la organización, clasificándolos en:

- Internos. Grupos de interés estrechamente vinculados a los designios de la organización, compenetrados con la misión y que forman parte de su plantilla permanente.
- Mixtos. Grupos de interés que tienen una relación cercana con la misión específica de la organización, que pueden ser subdivididos en semiinternos y semiexternos.
- Externos. Grupos de interés que influyen en la vida organizacional desde una posición de interés relativo.

De esta manera, las organizaciones se ven vinculadas por medio de consecuencias sobre otros sistemas u organizaciones, que deben ser identificados por el profesional de las relaciones públicas para desarrollar sus programas. Gruning (2003) cita a Esman quien identifica cuatro vínculos claves:

- Vínculos posibilitadores: se establecen con organizaciones o grupos sociales que controlan los recursos que hacen posible la existencia de la organización.
- Vínculos funcionales: son aquellos que proporcionan inputs y toman outputs.
- Vínculos normativos: se establecen con organizaciones que se enfrentan a problemas similares o con aquellas que comparten valores.
- Vínculos difusos: son vínculos con elementos que no pueden ser claramente identificados por ser miembros de organizaciones formales.

Comunicación

La estructura de una organización establece funciones y actividades específicas que solo pueden coordinarse mediante acciones de comunicación, y es a través de ella que se pueden alcanzar los objetivos que estas se proponen actuando de manera coordinada, por lo que la comunicación es un engranaje fundamental del sistema, ya que facilita la transmisión de información, la coordinación de actividades y la motivación de los empleados. Avilia (1999) afirma que “la comunicación es un instrumento vital de todo sistema que evoluciona buscando la retroalimentación y su propio equilibrio, en un proceso interactivo,

multidimensional, complejo e integrador. La comunicación tiende a que los sistemas se integren en una situación armónica”.

La gestión de la comunicación debe responder a las necesidades de un mundo actual cambiante y competitivo y aquí se hace necesario diferenciar la comunicación externa de la interna de acuerdo al público al cual esté dirigida. A los fines de este Reporte de Caso vamos a centrarnos en la comunicación interna, que como manifiesta Charry (2018) debe ser:

“Interactiva, capaz de escuchar a sus colaboradores buscando transmitir igualdad, horizontabilidad; sensaciones que motiven a comunicar y relacionarse. La comunicación oficial debe ser siempre la primera en llegar a los trabajadores para minimizar el impacto de la comunicación informal y el rumor”.

Podemos diferenciar tres tipos de comunicación dentro de la organización (Ladrón de Guevara, M. A., 2019):

- 1- Vertical descendente: parte de la dirección hacia los demás niveles jerárquicos para delimitar funciones, informar y motivar, entre otros beneficios. Pero se pueden observar factores negativos como la sobre información o malinterpretación, entre otros.
- 2- Vertical ascendente: es la que va hacia los altos mandos de la estructura jerárquica y tiene múltiples beneficios como conocer el clima laboral, integrar a los empleados en la toma de decisiones aumentando su compromiso con la empresa, fomentar su creatividad, aumentando los niveles de calidad de los productos y servicios. Como desventaja plantea que cuando no hay una fuerte cultura organizacional el personal puede no atreverse a hablar, creer que no es de utilidad lo que digan, o que sus críticas no sean bien tomadas por la dirección.
- 3- Horizontal: es la que se establece entre el personal que ocupa el mismo nivel jerárquico, su función principal es coordinar cada área. Su principal ventaja es que acorta los tiempos de transmisión, pero su principal desventaja se da cuando no está formalizada y no respeta las jerarquías establecidas.

La comunicación puede ser formal o informal y los mensajes se transmiten desde el emisor al receptor a través de distintos canales, entendiéndose por canal a “la vía de circulación de los mensajes. Puede definirse como el conjunto de medios técnicos a los que recurre el emisor para asegurar la vehiculización de su mensaje” (Eldin, 1998).

Las teorías presentadas enmarcan este Reporte de Caso, que aborda una organización desde la disciplina de las Relaciones Públicas, centrándose en la comunicación como herramienta para transmitir la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser, lo que la hace individual y la distingue de las demás, los atributos con los que se identifica y con los cuales quiere ser identificada por sus públicos (Capriotti, 1992). Para los fines de este trabajo, enfocándonos en el público interno, donde se deben transmitir los valores y misión de la organización, para así cimentar su cultura corporativa, con el fin último de alcanzar con éxito cada uno de los objetivos propuestos.

Diagnóstico y Discusión

En este apartado del Reporte de Caso se realizará el diagnóstico de la situación de acuerdo a los datos relevados y a las teorías establecidas en el título anterior, que nos permitirán explicitar la problemática a trabajar.

Declaración del problema

El principal problema detectado es la insuficiente planificación de la comunicación interna del Howard Johnson Carlos Paz, que solo tiene en cuenta la transmisión de información que hace a las tareas esperadas de cada persona, delimitadas en el Manual de Inducción y a la detección de necesidades en cuanto a capacitación o mejoras del clima laboral.

Esta función es responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos, pero aquí la comunicación queda limitada a la funcionalidad de cada rol, no formando parte de la planificación estratégica que realiza el responsable de Relaciones Públicas y Marketing, encargado de establecer las relaciones con los públicos objetivos, pero que a su vez, no considera al público interno dentro de su gestión de la comunicación, y solo planifica acciones dirigidas al público externo, que divide en tres grupos bien categorizados.

Justificación del Problema

Retomando lo ya explicitado y entendiendo que dentro del Hotel las personas deben cumplir las reglas de conducta establecidas y esperadas por los clientes, son ellos quienes establecen un contacto permanente con el cliente y los encargados de transmitir los valores de la organización, a la vez que son los que perciben en primera persona sus comentarios y experiencias.

Dentro de los valores promulgados por la organización se destacan el trabajo en equipo, la solidaridad y la cooperación, pero para poder internalizar estos valores es necesario trabajarlos con actividades reales, para así poder lograr que las personas se

involucren más allá de su tarea específica, que se sientan parte de la organización y compartan su cultura corporativa. No basta con que las personas que trabajan en el hotel sean oriundos de una misma ciudad, es necesario fomentar con actividades concretas el sentimiento de pertenencia.

Conclusión Diagnóstica

Si la gestión de la comunicación interna se planifica y forma parte de la estrategia, si se establecen objetivos y se delimitan tiempos para la ejecución de cada táctica, se cumplirá con la misión y se alcanzarán las metas propuestas por el directorio del Hotel, además, se generará motivación en el personal, aumentando su compromiso al sentirse una parte importante de este sistema, y eso se verá reflejado en su desempeño y en los resultados alcanzados.

Nutrirse de la experiencia, aprender de las críticas constructivas y mirar a la organización como un todo ayudarán a la Gerencia del Howard Johnson a ser competitivos en el mercado hotelero, a diseñar estrategias que les permitan diferenciarse y sorprender continuamente a sus clientes, fortaleciendo la cultura corporativa y reforzando la transmisión de la imagen positiva a través de su público interno.

Pero es fundamental que la comunicación se formalice a través de los canales adecuados para una efectiva transmisión de los mensajes.

Plan de Intervención

Luego del análisis y posterior diagnóstico de la situación del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, se desarrollará ahora el plan para este Reporte de Caso, que contempla las distintas acciones a llevar a cabo para alcanzar los resultados que se pretenden alcanzar.

Objetivos y metas

La correcta gestión y planificación de la comunicación interna del Howard Johnson Villa Carlos Paz, permitirá innovar y adecuar los servicios de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes, mejorando las experiencias durante sus estancias. La cercanía de las distintas personas que trabajan en el hotel con los clientes permite identificar necesidades, determinar experiencias positivas o negativas que interpretadas por la gerencia pueden ser inputs fundamentales para la mejora continua.

Un público interno que conoce y comparte los valores y objetivos de la organización en la que trabaja, que se siente parte fundamental de ella, todos los días en su accionar cotidiano transmite la identidad corporativa y contribuye en la formación de la imagen que los públicos tengan del Hotel.

Objetivo General

Integrar al público interno del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz como agente de participación activa y comprometida para alcanzar los objetivos de la organización.

Objetivos Específicos:

- 1- Afianzar la comunicación y el conocimiento entre los empleados.
- 2- Promover el sentido de pertenencia de todas las personas que forman parte del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz.
- 3- Crear espacios de participación activa entre los distintos niveles jerárquicos (gerencia, mandos medios y operativos).

Alcance

El plan se implementará durante 14 meses, comenzando en agosto de 2022 y finalizando en septiembre de 2023 en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz y está dirigido a su público interno. Las acciones específicas serán planeadas considerando las limitaciones que surgen de las tareas diarias realizadas por la mayoría de los colaboradores y las épocas de mayor demanda de los servicios del hotel, de acuerdo a los distintos públicos externos a los que brinda sus servicios.

Los contenidos sobre los que se trabajará son los establecidos y brindados por el Hotel Howard Johnson a los fines de esta instancia de análisis y reporte de caso y los que sean necesarios producir en el marco de las acciones a trabajar con el Responsable de Relaciones Públicas y Marketing.

Actividades

A- Conectados.

Táctica A.1. Micrositio Web.

Diseño de un micrositio para la página web del Hotel www.hjvillacarlospaz.com.ar incluyendo una interfaz exclusiva para su público interno, donde podrán ingresar con sus datos personales y contraseña. El sitio será autogestionado y actualizado por el Responsable de Relaciones Públicas y Marketing en coordinación con el Gerente de Recursos Humanos. Incluirá información de interés para el personal del Hotel como:

- Noticias y novedades, como nuevos servicios, premios o certificaciones obtenidas. Información general de interés para los empleados.
- Beneficios especiales, promociones y descuentos para el personal.
- Cursos y capacitaciones, inscripciones.
- Recibos de sueldos.

La presentación del micrositio la realizará el Directorio en un breve encuentro con el personal del Hotel. Se realizará en etapas para poder contarle a todos sin resentir el servicio del Hotel.

Recursos:

- Responsable de Relaciones Públicas y Marketing y su equipo.
- Gerencia de Recursos Humanos.
- Gerente de Administración.
- Equipo de Programadores y diseñadores.
- Salón del Hotel.

Presupuesto para implementación:

\$300.000 (pesos trescientos mil) contratación del equipo compuesto por programadores y diseñadores.

Marco temporal:

- Agosto y Septiembre – recopilación de la información pertinente para el armado del contenido del sitio, diseño web, ajustes.
- Octubre – lanzamiento de la nueva interfaz con presentación por parte de los directivos a las distintas áreas de la organización.
- Noviembre en adelante – Actualizaciones por parte del Responsable de Relaciones Públicas y Marketing. Mantenimiento del micrositio.

Evaluación/Medición:

- Informes cada 6 meses sobre la interacción en el sitio. Cantidad de visitas, duración, clics, descargas.
- Focus Group cada 6 meses con personal del hotel para analizar su uso, impacto, valoraciones y determinar ajustes necesarios (Anexo 1).

Táctica A.2. Plataforma de comunicación interna.

Contratación de una plataforma de comunicación interna como Intouchr que será gestionada por el Responsable de Relaciones Públicas e Institucionales, que cuenta con:

- Cartelera de noticias para mantener informadas a las personas acerca de las novedades o información que es necesario conozcan, con posteos que pueden incluir de fotos, videos o links.
- Encuestas que podrán realizarse en general o por grupos, de una forma sencilla y medible.
- Mensajería privada, con chat entre dos o más personas.
- Calendario de eventos para conocer cumpleaños de compañeros o fechas importantes para la organización.

La plataforma se descarga en el teléfono móvil de cada colaborador de manera gratuita y permite segmentar las audiencias para una comunicación más efectiva.

Recursos:

- Plataforma de comunicación interna.
- Responsable de Relaciones Públicas y Marketing.
- Base de datos con los teléfonos del personal del Hotel.
- Contenido asociado a la página web, videos institucionales, fotos.
- Newsletter digital.

Marco Temporal:

- Noviembre – Contratación de la plataforma y producción de contenido.

Periodicidad en el envío de información.

Presupuesto para implementación:

El valor aproximado de la plataforma es de \$100.000 (pesos cien mil).

Evaluación/Medición:

Encuestas de Satisfacción donde se indague sobre la calidad de información recibida, utilidad para su trabajo diario, que otra información les gustaría recibir, si hace uso de los beneficios que se ofrecen a los empleados, si ha participado de los cursos o capacitaciones brindadas por la organización. Complementa la información obtenida del focus group, llegando a todo el personal del hotel (Anexo 2).

Estadísticas brindadas por la plataforma sobre el alcance de la información, vistas, me gusta y comentarios.

Táctica A.3. Newsletter Digital.

Newsletter digital, de envío mensual a través del e-mail y mensajería móvil, que contenga información de interés para el personal, con las noticias destacadas del mes, nuevos beneficios y una página especial para ir conociendo a los empleados, contando algo más sobre su vida personal, como por ejemplo si participan de algún deporte, si han sido mamás o papás, abuelas o abuelos, si tienen algún hobby como la música, arte, emprendimiento o algún dato curioso que se pueda compartir para ir conociéndose un poco más unos y otros.

Recursos:

- Responsable de Relaciones Públicas y Marketing.
- Gerente de Recursos Humanos.
- Diseñador Newsletter.
- Base de datos empleados: e-mail y número telefónico.

Presupuesto:

Diseñador Newsletter \$5.000 (pesos cinco mil) mensuales.

Marco Temporal:

- Octubre – Definición de contenido y Diseño del Newsletter.
- Noviembre – Envío del Ejemplar Nro. 1.
- Diciembre – Envío con periodicidad mensual.

Evaluación/Medición:

Focus Group y encuesta de satisfacción (ya mencionados).

B- Somos

Táctica B.1. Formación Profesional: Coaching y Liderazgo para mandos medios.

Realizar una capacitación que permita el autoconocimiento y autoliderazgo para desarrollar conocimientos, competencias y habilidades para liderar equipos y optimizar sus

capacidades de comunicación y generar nuevas posibilidades para desarrollar distintas acciones que permitan mejorar el desempeño.

Las capacitaciones se dividirán en 4 encuentros de dos horas donde se abordarán distintos temas. Módulos:

- 1- El Observador. Como me veo a mí mismo y como veo a los demás.
- 2- El Lenguaje. Comunicación interna y externa.
- 3- Las Emociones y la Corporalidad.
- 4- Autoconocimiento y Autoliderazgo.

Recursos:

- Equipo profesional que brinda la capacitación.
- Gerente de Recursos Humanos
- Sala de reuniones del Hotel.
- Proyector.
- Pantalla.

Presupuesto:

\$100.000 (pesos cien mil) Formación profesional.

Marco Temporal:

- Agosto – 4 encuentros, uno por semana, de dos horas de duración.

Evaluación/Medición:

Cada área participante de la formación profesional presentará un proyecto al Directorio del Hotel donde se pongan en práctica las aptitudes aprendidas durante la capacitación, que deberán ser implementadas con sus equipos.

Táctica B.2. Desayunos compartidos. Lluvia de ideas.

El responsable de cada área compartirá un desayuno con parte de su equipo (grupos que no excedan las 8 personas, alternando los participantes para que todas/todos sean parte de estos encuentros que se llevarán a cabo una vez por mes y evitando poner juntos a quienes

son más cercanos) para dialogar sobre sus experiencias respecto a un disparador establecido por el líder, sus opiniones respecto a temas afines a sus tareas y compartir nuevas ideas. Se debe promover la participación activa de cada uno de los participantes, generando un espacio de confianza y empatía. Se pondrán en práctica las herramientas de liderazgo obtenidas a través del coaching.

Se deberá hacer un trabajo colaborativo, no competitivo. El moderador establecerá el tema y/o problema a trabajar ese día y se irán anotando todas las ideas/soluciones que vayan surgiendo, para luego ir descartando las que no sean viables y quedarse con las ideas más importantes.

Recursos:

- Responsable de cada área (Moderador)
- Salón del Hotel.
- Desayuno.
- Pizarra para ir anotando las ideas / marcadores.

Marco Temporal:

Comienza en septiembre con una periodicidad mensual. Duración 60 a 90 minutos.

Presupuesto: \$700 (pesos setecientos) desayuno por persona.

Evaluación/Medición:

En los últimos 15 minutos, entre todos los participantes se pondrán a consideración las ideas presentadas, acordando cuál es la más adecuada para resolver el problema o situación presentada, evaluando los pro y contra de cada caso. En el caso de que no logren llegar a un acuerdo se procederá a votar entre todos los que formaron parte del proceso. El líder puede desempatar en el caso de que haya empate.

Táctica B.3. Encuentro Anual.

Una vez al año se llevará a cabo una jornada participativa entre todos los miembros de la organización, que se desarrollará en tres etapas:

- 1- Se realizarán grupos por área, donde los miembros se reunirán con su líder y pondrán en común las ideas surgidas en cada encuentro realizado (se deberán haber realizado tres encuentros al menos) cada equipo expondrá su idea, para luego debatir entre todos y elegir o consolidar una, a través del voto de la mayoría. Duración 60 minutos.
- 2- En la segunda parte, se reunirán dos representantes de cada grupo (elegidos por sus compañeros para representarlos) con los directivos de la empresa y cada uno presentará su idea en 10 minutos, con un espacio de 5 minutos para preguntas o comentarios de todos los presentes, con la coordinación de un moderador. El Directorio podrá llevar adelante e incorporar las ideas presentadas, siempre reconociendo el gran trabajo realizado por todas y todos, y la importancia para la planificación y toma de decisiones. Entre 2 y 3 horas.
- 3- Cena y entrega de reconocimientos:

Seguidamente a esta instancia, se realizará una cena con entrega de reconocimientos a las personas que trabajan en el Hotel (Mecanismo de selección en Anexo 3) de acuerdo a las siguientes categorías:

- Mejor Compañera/o.
- Más Divertida/o.
- Más Despistada/o.
- Más Seria/o.

Y luego un sorteo con premios entre todo el personal del hotel (5 premios de distintos valores).

Las fotos de los ganadores y del evento serán compartidas en la nueva Plataforma de Comunicación Interna del Hotel Howard Johnson Carlos Paz.

Recursos:

- Responsable de Relaciones Públicas y Marketing.
- Recursos Humanos.
- Salón de Eventos del Hotel.
- Catering.

- Premios (pueden ser viajes, estadías en otros hoteles de la cadena u obsequios comprados para tal fin).

Marco Temporal:

El encuentro anual se llevará a cabo una vez al año en el mes de mayo.

Presupuesto:

Catering \$1.800 (pesos mil ochocientos) por persona.

Obsequios: \$200.000 (pesos doscientos mil).

Evaluación/Medición:

Encuesta de satisfacción al personal sobre cómo califica el Encuentro Anual (Anexo 4).

Táctica B.4. Día Mundial del Ambiente. 5 de Junio

Reafirmando su compromiso con el cuidado del ambiente, se instaurará esta fecha como un icono en la cultura del Howard Johnson de Villa Carlos Paz. Cada año se realizará un evento especial del que participe todo el personal del Hotel y la familia de cada uno de ellos. El anfitrión del evento será Howie, un símbolo de su cultura corporativa, que representa una de sus políticas más importantes.

En esta jornada especial de puertas abiertas, se realizarán talleres referidos a la sustentabilidad y cuidado del ambiente, con especialistas en el tema invitados para este día especial. Temas a trabajar en los talleres:

- Compostaje.
- Lombricultura.
- Germinación de árboles.
- Reutilización del agua.
- Huertas orgánicas.

Recursos:

- Responsable de Relaciones Públicas y Marketing.

- Coordinador de Recreación.
- Especialistas que brinden los talleres.
- Instalaciones del Howard Johnson.
- Catering.

Presupuesto:

- Jornada de talleres \$50.000 (pesos 50 mil). La hora del especialista tiene un piso de \$6.000 (pesos seis mil).
- Catering \$1200 p/persona.

Marco Temporal:

Se realizará una vez al año en el marco del Día Mundial del cuidado del Ambiente que se celebra cada 5 de junio. Jornada de 1 día de duración.

Evaluación/Medición:

Se evaluará el impacto del evento de acuerdo a la cantidad de personas que participen, en relación a las esperadas. Encuestas de opinión entre los asistentes al finalizar el encuentro (Anexo 5).

Figura 3. Diagrama de Gantt

DIAGRAMA DE GANTT																			
Programa	Táctica	Presupuesto	Etapas	Responsables	2022					2023									
					Agos	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sep	
Conectados	A.1 Micrositio Web	\$ 300.000	Recopilación de información. Armado del micrositio.	Resp. De RR.PP y MKT y Gte. De RR.HH. Grupo Programador y Diseñador.	■	■													
			Lanzamiento del Micrositio			■													
			Actualizaciones y mantenimiento			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
			Evaluación / Informe de interacción	Grupo Programador y Diseñador							■								
			Focus Group	Resp. De RR.PP y MKT y Gte. De RR.HH.								■							
	A.2. Plataforma de Comunicación Interna	\$ 100.000	Contratación de la Plataforma y presentación al personal	Resp. De RR.PP y MKT				■											
			Envío de información					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
			Encuesta de Satisfacción							■						■			
	A.3 Newsletter Digital	\$5.000 mensual	Diseño y Contenido	Resp. De RR.PP y MKT			■												
			Envío del 1er. Ejemplar					■											
			Diseño, contenido y envío mensual						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
			Focus Group														■		
Somos	B.1 Capacitación Profesional	\$ 100.000	Coaching	Gte. De RR.HH y Equipo Prof. Externo	■														
			Presentación de Proyectos			■													
	B.2 Desayuno. Lluvia de Ideas	\$700 p/ persona	Planificación del desayuno	Responsable de cada área.															
	B.3 Encuentro General Anual	Catering \$1.800 p/persona. Obsequios \$200.000	Planificación del evento	Responsables de c/ área en conjunto en coordinación con el Resp. De RR.PP y Mkt															
			Encuentro Participativo y Cena	Gte. Gral y Resp. De RR.PP y Mkt.															
			Encuesta de Satisfacción	Gte. RR.HH															
	B.4 Día del Ambiente	\$6.000 hora especialista en ambiente. Catering \$1.200 p/persona	Planificación del evento	Resp. De RR.PP y Mkt junto al Coord. De Recreación															
			Jornada Día del Ambiente																

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Considerar al público interno como un actor fundamental en el accionar diario de la organización es necesario para alcanzar con eficacia los objetivos planteados, es por eso que el plan de intervención se enfocó en crear nuevos canales de comunicación que permitan que el personal de la empresa reciba otro tipo de información que no sea solamente como hacer bien su tarea. Estar al tanto de lo que sucede en el Hotel, saber más de sus compañeros, identificarse con los valores que declara la empresa son necesarios para que la persona se sienta parte importante para su funcionamiento.

Por eso, se propuso rediseñar el plan de comunicación, con la incorporación de un micrositio dirigido a los colaboradores del hotel, donde puedan encontrar información de interés y acceder a beneficios, un newsletter que permita saber un poquito más de las compañeras y compañeros de trabajo con quienes se comparte una gran parte del tiempo diario y también, se incluyó el uso de una plataforma de comunicación para estar informados y conectados unos con otros, generando más espacios de diálogo e interacción.

Para que la comunicación fluya en todos los sentidos es necesario generar instancias de encuentro, oír la voz de todas las personas, escuchar lo que tienen para decir, para aportar desde sus vivencias y contacto con los clientes, por eso se diseñaron espacios participativos, de construcción colectiva, recreativos, experiencias compartidas que permiten internalizar la cultura corporativa afianzando los valores y sobre todo, que muestren a las personas lo importante que son para la organización, fortaleciendo los lazos y el compromiso de cada uno de ellos.

Recomendaciones

Trabajar las políticas de sustentabilidad tanto con los públicos internos como externos del Hotel del Howard Johnson de Villa Carlos Paz, puede convertirse en un valor agregado importante para la diferenciación dentro del mercado local, ampliando su oferta a este nicho

específico que pondera el cuidado del ambiente. La gestión de la comunicación será fundamental para alcanzar los objetivos deseados y llegar con el mensaje adecuado a cada uno de sus públicos.

Desde esta perspectiva se pueden pensar nuevas actividades con los clientes cautivos con los que ya trabaja el Hotel, como estudiantes y adultos mayores y buscar potenciales clientes. El público interno deberá estar comprometido con esta política y siempre bien informado, por lo que se puede trabajar también en la promoción de estos valores con las familias de las personas que trabajan en el hotel.

Se debe dejar de pensar la comunicación de manera unidireccional y continuar trabajando con una mirada integral que tenga en cuenta a la organización en su conjunto y las oportunidades que surjan en un contexto en constante movimiento.

Referencias bibliográficas

Avilia, R. (1999). *RR.PP: Estrategias y Tácticas de comunicación integradora*. Buenos Aires: Imagen.

Banco Mundial. (2022). Recuperado de

<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>

Camarena, J. L. (2016). La organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo. *Oikos Polis*. Vol. (1). Recuperado de:

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-22502016000100005&script=sci_arttext

Capriotti, P. (2007). El concepto de relación como fundamento de la naturaleza de los públicos en Relaciones Públicas. *Sphera Pública*. Vol. (7), 65-80. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29720421005>

Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada*.

Barcelona: El Ateneo.

Carlos Paz 2022: el tercer fin de semana de enero fue el de mayor ocupación. (24 de enero de 2022) *Vía País*. Recuperado de <https://viapais.com.ar/carlos-paz/carlos-paz-2022-el-tercer-fin-de-semana-de-enero-fue-el-de-mayor-ocupacion/>

Claro, C. 2018. El fenómeno de escucha en las empresas: análisis de su desarrollo en tres compañías de retail chileno. *Anagramas – Rumbos y sentidos de la comunicación*, vol. 17. Recuperado de: <https://doi.org/10.22395/angr.v17n34a12>

Cutlip, S. M., Center, A. H. y Broom, G. M. (2001). *Relaciones Públicas Eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.

Díaz Ramos C. A, Becerra Bizarrón M. E, Enriquez Lugo A.A. (2014). *Estudio de la comunicación interna en la industria hotelera de Puerto Vallarta Jalisco* (Tesis de Posgrado). Universidad de Guadalajara, México. Recuperado de: <https://docplayer.es/19658210-Estudio-de-la-comunicacion-interna-en-la-industria-hotelera-de-puerto-vallarta-jalisco.html>.

Eldin, F. (1998). *El management de la comunicación*. Buenos Aires: Edicial.

Fonseca, A. Carlos Paz se prepara para recibir el turismo estudiantil. (13 de octubre de 2021). *Cadena 3*. Recuperado de https://www.cadena3.com/noticia/siempre-juntos/carlos-paz-se-prepara-para-recibir-al-turismo-estudiantil_307264

Fraresso, S. (2019). *Plan estratégico de comunicación interna y formación de líderes coach en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz*. (Tesis de Grado). Universidad Siglo 21, Argentina. Recuperada de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17871>

Gruning, J., Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. España: Gestión 2000.

Hotel Howard Johnson. (2018) *Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz*.

Kucher, F. (31 de marzo de 2022). Bajo la pobreza pero sigue en niveles elevados. *Página 12*. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/412062-bajo-la-pobreza-pero-sigue-en-niveles-elevados>

Ladrón de Guevara, M. A (2019). *Coordinación y dinamización del equipo de monitores de tiempo libre*. La Rioja: Tutor Formación.

Las 5 tendencias que cambiarán la forma de hacer turismo en la era post covid. (22 de febrero de 2022). *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2022/02/07/las-5-tendencias-que-cambiaran-la-forma-de-hacer-turismo-en-la-era-post-covid/>

Lemus Hernández, R.R. (2014). *Plan de comunicación organizacional interna para el Hotel Princess Reforma Guatemala* (Tesis de Posgrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/68/Lemus-Rebeca.pdf>.

Lojo, A.P. (2011). Los públicos internos en la construcción de la imagen corporative. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, Vol. 35*.

Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232011000100008&lang=es

Martos, R (2009). *Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España*. (Tesis Doctoral). Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona. Recuperada de: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/94094/TRMC1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mera, P. (2021). *Plan Estratégico de Comunicación Interna en tiempos de Covid-19 para Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz*. (Tesis de Grado). Universidad Siglo 21, Argentina. Recuperada de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/22384>

Meza, J. (2016). *Comunicación Estratégica: Diseño de Identidad Corporativa. Volumen 2: Elaboración de Manuales*. Monterrey: Editorial Digital.

OECD. (2021). Recuperado de <https://www.oecd.org/economy/panorama-economico-argentina/>

Página Oficial del Gobierno Argentino. (S.f.). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/previaje>.

Página Oficial PAMI. (S.f.). Recuperado de <https://www.pami.org.ar/previaje>.

Plataforma de alojamiento: sobran leyes, falla la aplicación. (01 de noviembre de 2019).

Ladevi Argentina. Recuperado de <https://argentina.ladevi.info/plataformas-alojamiento-sobran-leyes-falla-la-aplicacion-n11082>

Pocco Delgado L. K. (2017). *Comunicación interna y servicio al cliente en el Hotel “El Dorado Inn”, San Isidro – 2017* (Tesis de Grado). Universidad César Vallejo, Perú.

Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/40256>.

Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes

Solana, R. (1994). *Administración de las organizaciones en el umbral del tercer milenio*.

Buenos Aires: Interoceánica.

Anexos

Anexo 1 - Focus Group

- Moderador: Responsable de Relaciones Públicas y Marketing.
- Participantes: 10 personas pertenecientes a las distintas áreas que conforman el organigrama de la organización.
- Duración: Una hora y media.
- Preguntas:
 - ¿Ingresó al micrositio la última semana? ¿Qué información buscaba? ¿Ingresó a través de link enviado por la plataforma de comunicación interna?
 - ¿Con qué frecuencia visita el sitio?
 - ¿Le resultan de interés las novedades y noticias que se encuentran en el sitio?
 - ¿Conoce los descuentos y beneficios que le ofrece el Howard Johnson? ¿Ha utilizado alguno de ellos? Sí, no ¿Por qué?
 - ¿Revisa sus recibos de sueldo?
 - ¿Ha realizado alguna de las capacitaciones o cursos ofrecidos en el micrositio? Sí, no ¿Por qué?
 - ¿Qué información le gustaría encontrar allí?
 - ¿Qué modificaría?
 - ¿Pudo conocer más profundamente a sus compañeros a través del Newsletter? ¿Incluiría alguna otra columna que tenga que ver con instancias fuera del trabajo? ¿Cuáles?

Anexo 2. Encuesta de Satisfacción Personal.

1 ¿Ingresa a la Plataforma de comunicación interna del Hotel? ¿Con que frecuencia?

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

2 ¿Le es de utilidad la información que encuentra allí?

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

3 ¿Utiliza los descuentos y beneficios que le ofrece el Hotel?

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

Si marcó la opción NUNCA ¿Por qué no los utiliza?

.....

4 ¿Cómo calificaría la información que recibe mediante la plataforma de comunicación, considerando la utilidad que para Ud. reviste?

Excelente	Muy Bueno	Buena	Mala	Ns/Nc
-----------	-----------	-------	------	-------

5 ¿Lee el Newsletter cuando lo recibe?

Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

Si marcó la opción NUNCA ¿Por qué no lo lee?

.....

6 ¿Estos nuevos canales de comunicación lo ayudan a estar más informado de lo que pasa en el Hotel?

Si	No	Ns/Nc
----	----	-------

7 ¿Participa de los cursos y talleres que se ofrecen a través del micrositio web?

Si	No
----	----

¿Por qué?

COMENTARIOS:

Muchas gracias por completar esta encuesta.

Anexo 3 - Selección de ganadores de premios.

Durante los 30 días previos al Encuentro Anual se colocará una urna en el espacio del comedor, con cupones para completar con el nombre en cada categoría. La información acerca de la elección e invitación a participar se hará a través de la Plataforma de comunicación interna.

Anexo 4 - Encuesta de Satisfacción Personal.

1- ¿Cómo califica la instancia participativa llevada a cabo en el marco del Encuentro Anual?

Excelente	Muy Buena	Mala	Ns/Nc
-----------	-----------	------	-------

2- ¿Considera que las ideas allí surgidas son de utilidad para alcanzar los objetivos del Hotel?

Si	No
----	----

3- ¿Cree que el Directorio tomará en consideración las ideas expuestas en el Encuentro?

Si	No
----	----

¿Por qué?

.....

4- ¿Considera que este espacio sirve para afianzar lazos con sus compañeros y trabajar mejor en equipo?

Si	No
----	----

¿Por qué?

.....

.....

5- Del 1 al 5 siendo este el más positivo, ¿cómo calificaría la experiencia del Encuentro Anual?

1	2	3	4	5

Observaciones y comentarios.

.....

.....

Muchas gracias por completar esta encuesta.

Anexo 5 - Encuesta de Opinión.

1- En una escala del 1 al 5, dónde 5 representa el máximo interés, ¿Cuán importante es para Ud. el cuidado del ambiente?

1	2	3	4	5

2- ¿Cómo calificaría los talleres de los que participó hoy?

Taller	Excelente	Muy Bueno	Malo	NS/NC
Compostaje				
Lombricultura				
Germinación de árboles				
Reutilización del agua				
Huertas orgánicas				

3- ¿Considera que puede llevar a cabo estas actividades en su casa y así contribuir al cuidado del ambiente?

Si	No
----	----

4- ¿Qué temáticas o talleres sumaría para futuros encuentros?

.....

.....

5- De acuerdo a lo que Ud. conoce del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, ¿considera que las actividades que este realiza tienden a preservar el ambiente?

Si	No
----	----

¿Porque?

.....

.....

6- En términos generales, ¿cómo calificaría el encuentro de hoy?

Excelente	Muy Bueno	Malo	Ns/Nc
-----------	-----------	------	-------

Observaciones o comentarios:

.....