

Universidad Siglo 21



Lic. en Gestión de Recursos Humanos

“Plan estratégico de comunicación interna y formación de líderes coach en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz”

Fraresso, Sofía.

Legajo: RHU01414

DNI: 39070277



Índice

Resumen.....	3
Abstract.....	4
Introducción.....	4
Análisis de la situación.....	8
<i>Análisis Externo de la organización</i>	8
<i>Sector político</i>	8
<i>Sector Económico</i>	9
<i>Sector Social</i>	10
<i>Sector Tecnológico</i>	10
<i>Sector Ecológico</i>	11
<i>Sector Legal</i>	11
<i>Conclusiones del análisis Externo</i>	11
<i>Análisis del micro entorno de la empresa</i>	12
<i>Cinco Fuerzas de Porter</i>	12
<i>Análisis interno de la empresa</i>	13
<i>Foda</i>	13
Marco Teórico.....	16
<i>Comunicación interna</i>	16
<i>Tecnología y comunicación</i>	17
<i>Líder Coach</i>	17
Diagnóstico y discusión.....	19
<i>Conclusión diagnóstica</i>	19
Plan de implementación.....	21
<i>Objetivo general</i>	21
<i>Objetivos específicos</i>	21
<i>Alcance</i>	21

<i>Tácticas a desarrollar</i>	22
<i>ROI: Retorno de la inversión</i>	28
<i>Marco temporal</i>	29
Conclusiones	30
Recomendaciones	31
Anexos	32
Bibliografía	35

Resumen

El presente reporte de caso plantea la propuesta y aplicación de un Plan Estratégico de comunicación interna y formación de líderes coach para el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, implementando instrumentos tales como manual de inducción, descripción de puestos, evaluación de desempeño, capacitación y canales digitales.

Para lograr un plan integral se estudiaron en profundidad diferentes factores influyentes a nivel externo e interno que permitieron elaborar una propuesta sustentable y acorde a las necesidades de la empresa.

Se llegó a la conclusión de que mediante la aplicación de este plan la empresa Howard Johnson demostrará un aumento en la rentabilidad total de la unidad de negocios de hotelería gracias al incremento en la productividad de sus colaboradores.

Palabras clave: Plan de comunicación, Líderes coach, Tecnología, Canales de transmisión de información.

Abstract

This report proposes application of a Strategic Plan for organizational communication and training of coach leaders for the Howard Johnson Hotel in Villa Carlos Paz, implementing instruments such as induction manual, job description, performance evaluation, training and digital channels

In order to achieve a comprehensive plan, different influential factors were studied in depth at an external and internal level, which allowed us to elaborate a sustainable proposal according to the needs of the company.

It was concluded that through the implementation of this plan the company Howard Johnson will demonstrate an increase in the total profitability of the hotel business unit thanks to the increase in the productivity of its employees.

Key words: Communication plan, Coach leaders, Technology, Information transmission channels.

Introducción

El Hotel Howard Johnson es una organización de tipo familiar cuya actividad en la localidad de Villa Carlos Paz, Córdoba comenzó oficialmente el 16 de Diciembre del año 2016. Es un proyecto originalmente concebido por la familia Elliot, encarando el sueño Pablo, acompañado por sus hijas Jérica y Bárbara.

El alojamiento pertenece a una cadena internacional de hotelería, siendo la franquicia más grande establecida en Argentina. Dicha unidad está dotada de 127 habitaciones, un centro de convenciones habilitado para eventos de todo tipo, restaurante y spa de alto nivel, ambos concesionados.

El Hotel se rige mediante la modalidad “Condo”, en la cual, aparte de los dueños mayoritarios, posee propietarios de habitaciones en particular, los cuales, además de contar con grandes beneficios de alojamiento, reciben un fee por la ocupación de dicha habitación. Así, la familia Elliot logró cumplir su meta de inaugurar el primer Hotel de la cadena Howard Johnson en Villa Carlos Paz.

La organización cuenta con 80 colaboradores en nómina, incluyendo una Gerente General, y 9 mandos medios reportando a ella. Sus valores se resumen en Responsabilidad, Honestidad, Solidaridad, Respeto, Trabajo en Equipo y Cooperación.

Es un Hotel muy comprometido con el cuidado del medioambiente, siendo certificados plata en el programa “Hoteles más verdes”, incluyendo tanto los procesos internos como al huésped en la responsabilidad ecológica.

También, por su convicción de Hotel Sustentable, una de sus premisas más relevantes es que todos los trabajadores que se contratan sean oriundos de Villa Carlos Paz, generando empleo para muchas familias de la zona donde se encuentra establecido el Hotel, buscando retribuir a la sociedad.

Al analizar en profundidad la situación del Hotel, se detectaron 2 aspectos a mejorar relativos a la comunicación interna dentro de la organización.

En primer lugar, el proceso de comunicación organizacional no se realiza de la forma ni en el tiempo adecuado, llegando a transmitir la información a los colaboradores en los momentos de ocio y relajación de los mismos, interrumpiendo su tiempo personal

y reduciendo la posibilidad de generar un buen clima laboral dentro de la organización, denotando que dicho proceso se encuentra muy poco profesionalizado.

En segundo lugar, la empresa forma parte de una cadena de hoteles sustentables y comprometidos con el cuidado del medio ambiente pero sus canales de comunicación no reflejan los mismos valores ya que la mayor parte de los comunicados internos se realizan mediante carteles en formato papel presentados en los espacios comunes. Por medio de la introducción de canales digitales y herramientas virtuales propondremos un uso más responsable de los recursos naturales por parte de la organización.

Para llevar a cabo el presente trabajo en relación a lo anteriormente descrito se tomaron como antecedentes los siguientes estudios cuya información fue valiosa a nivel de investigación, análisis y estudio:

Se expone como primera referencia el estudio “Nuevas tecnologías en la comunicación interna en empresas del Valle de Aburrá” (Salazar, Vanegas, Arboleda, 2009) cuyo objetivo fue identificar el uso y la aplicación de las tecnologías que están incorporando los comunicadores organizacionales en estos tiempos. Se realizó dicho estudio de caso en 10 empresas de Valle de Aburrá que han incorporado tecnologías digitales a la gestión de comunicación interna. Se obtuvo como resultado que la incorporación de los medios digitales dentro del proceso de comunicación interna es pertinente y se afirma que éstos han tenido un alto impacto en las empresas.

Otra referencia que se tomará será la Tesis de Alvarado y Mejía Guaiñas (2013) “Propuestas de Comunicación interna para la Unidad de Comunicación Social de la I. Municipalidad de Cuenca”. A través de este estudio, los autores han podido determinar que la comunicación interna es el único método para intercambiar ideas y conocimientos y mediante ésta se puede realizar una selección, evaluación y capacitación de Gerentes, Directores y de todos los miembros que forman parte en la institución, para que así puedan desempeñar correctamente sus funciones. Por lo dicho, han concluido que la comunicación interna:

Es el sistema nervioso central de la organización; puesto que es la encargada de planificar y coordinar los objetivos de la institución (...) la comunicación organizacional es la esencia, y la fuerza dominante dentro

de una organización, ya que es la encargada de integrar a los miembros de la institución y determinar si los acontecimientos y el desempeño de cada uno de ellos se ajustan a los planes. Toda organización social tiene su propia comunicación interna que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da imagen (...) El estudio, sirve para aportar propuestas y soluciones de comunicación interna hacia la Institución. (pág. 59)

Una vez presentada la organización y refiriéndose a la relevancia del tema de intervención, se concluye que la comunicación interna es considerada una característica fundamental para las organizaciones de manera global, ya que cumple con el fin de poder intercambiar información y a la vez relacionarse entre sí. El mensaje correctamente transmitido posibilita la interacción y retroalimentación, con el objetivo de mejorar la sinergia y la eficiencia del funcionamiento organizacional.

■ **Análisis de la situación**

Una de las tareas más importantes para las organizaciones a la hora de plantear estrategias a futuro es entender y saber cómo se encuentra en relación a su medio externo, con el micro entorno y en su interior; para ello existen herramientas fundamentales que son de ayuda para su desarrollo.

Para el análisis de macro entorno se utilizará la herramienta PESTEL, mediante la cual se analizarán los sectores político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Luego, para el estudio del micro entorno será necesaria la herramienta de las cinco fuerzas de (Porter, 2008) y finalmente, concluiremos con el análisis interno de la empresa por medio del FODA.

Análisis Externo de la organización

Sector político

Argentina se encuentra actualmente en período electoral, siendo bastas las acciones realizadas por los diferentes políticos para tratar de afrontar la crisis por la cual atraviesa el País. Existe una gran desconfianza hacia los frentes políticos ya que la expectativa del último gobierno frustró la confianza de la sociedad, con ansias de ver un cambio positivo a nivel general en la Nación, el cual no se logró concretar.

(...)En pleno inicio de la campaña en la que el Presidente buscará su reelección: tras conocerse que se generaron 3 millones de nuevos pobres e indigentes sólo en los últimos 6 meses y que hubo 38 mil despidos sólo en enero, el Gobierno informó que la economía se desplomó un 5,7% en Enero y ya son nueve meses seguidos de recesión. (PolíticaArgentina, 2019, pág. 5)

En los primeros tres años de la gestión del Gobierno hay 1.700.000 nuevos pobres. (Clarín.com, 2019)

En el paquete de medidas que lanzó el Gobierno este miércoles, hay un grupo que apunta a mejorar las condiciones financieras de las Pymes. Algunas recogen reclamos de las empresas, como las comisiones

de las tarjetas o el cobro por los depósitos en efectivo que realizan los bancos. (Clarín, 2019, pág. 2)

Sector Económico

Argentina actualmente se encuentra atravesando una gran recesión multidimensional, la cual afecta a cada uno de los sectores económicos del país. Se muestran increíbles alzas en la inflación, atacando directamente a los precios y en consiguiente a la caída del consumo.

La inflación (...) en marzo superó todos los pronósticos y alcanzó el 4,7%, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos, con lo que la cifra interanual se mantuvo por encima del 54%. En el primer trimestre sumó un 11,8%. (ElPaís, 2019, pág. 3)

Debido a dicha situación, el rubro de la Hotelería no se encuentra exento de las consecuencias y registró récords de baja ocupación en lo que va del 2019 y todo el 2018.

En uno de los peores años de su historia, la ocupación hotelera del país fue del 34,77% en el 2018, y desde el sector ya anticipan que habrá situaciones de despidos en el corto plazo. (...) (FEHGRA) señaló que (...) en 2018 la ocupación total de plazas en todo el país fue del 34,77%, es decir, que hubo una capacidad instalada ociosa del 65,23%.(Baenegocios, 2019, pág. 2)

Sector Social

Inmersos en un período de profunda crisis, tanto el ámbito económico como el social se ven fuertemente afectados. Las tasas de pobreza y precariedad se han presentado en alza durante los últimos 12 meses habiéndose multiplicado en gran medida la cantidad de población argentina que no puede cubrir sus necesidades básicas.

La pobreza medida por diferentes derechos sociales -más allá del índice por ingreso- aumentó del 26,6% al 31,3% de la población en la Argentina, del 2017 al 2018, lo que implica que hoy existen 12,7 millones de personas con carencias importantes para su vida. (Infobae, 2019, pág. 4)

La pobreza multidimensional en la población de la Argentina aumentó sustancialmente desde el 2012 (24,4%) pasando por el 27% en el 2015 al 31,3% del cuarto trimestres del año pasado. (Infobae, 2019)

Sector Tecnológico

Argentina se encuentra muy por debajo del nivel de los países desarrollados en cuanto a avances tecnológicos y científicos. Al no ser un pilar prioritario para el Gobierno, frente a la situación económica actual se han reducido mayoritariamente las posibilidades de inversión en investigaciones de todo tipo.

En un país de tantas urgencias como el nuestro, la importancia del desarrollo de proyectos de I+D no encuentra en la agenda el lugar que merece, aunque es crucial para la expansión de la economía, ya que permite la optimización de recursos y una mayor productividad.(Alerta, 2019, pág. 4)

“La caída del peso, que ha perdido más del 50% de su valor en lo que va del año, cuenta Román, tiene consecuencias dramáticas para los investigadores que dependen de suministros y equipos del exterior”. (N+1, 2019)

Sector Ecológico

De acuerdo a un estudio realizado por Booking.com en el mes de Mayo de 2019, se revela que más del 70% de las personas prefieren hospedarse en un hotel sustentable y amigable con el medioambiente. Pero en contraposición explica que muchas personas no saben cómo detectar esta particularidad de los hoteles, ya que no conocen el logo por el cual se identifica. La Asociación de Hoteles de Turismo (AHT) organizará el 8° Concurso de Hotelería Sustentable, cuya convocatoria se realizará a través del

“Programa Hoteles más Verdes” y presentará 2 categorías, de las cuales una irá dirigida a hoteles sustentables en el suelo argentino (Diario Norte, 2019).

Sector Legal

Debido a las nuevas tecnologías, la competencia cada vez se hace más difícil de afrontar para los grandes hoteleros. Es el caso de la plataforma “Air BNB” (en la cual personas “comunes” que quieren recibir un ingreso extra ofrecen en alquiler temporario sus habitaciones o departamentos por bajo costo) que gracias a sus precios accesibles y a la alta oferta de hospedaje que ha estado desarrollando durante los últimos años representa una gran amenaza a los Hoteles y hospedajes registrados. Existe una gran desventaja para dichos hoteles ya que deben dirigir casi el 50% de sus ingresos a abonar impuestos al Gobierno, mientras que la plataforma mencionada anteriormente no posee ningún tipo de obligación impositiva. Actualmente, se está reclamando la regulación legal de estas nuevas opciones para que se asegure una competencia justa y leal (Clarín, 2019).

Conclusiones del análisis Externo

Como conclusión de la situación a nivel País, se nota una clara crisis generalista que impacta a todos los sectores de Argentina, lo que genera una caída importante en el consumo, sobre todo de bienes o servicios de “lujo”, impactando directamente en rubros como el hotelero puntualmente.

El Hotel Howard Johnson tiene como desafío el de adaptarse a la difícil realidad generando propuestas innovadoras que agreguen valor a sus servicios y logren mantenerse accesibles al público, también preservando a su capital humano, quién va a ser clave a la hora de sobrellevar las situaciones adversas.

Por otro lado, presenta una gran ventaja frente a otros alojamientos al estar muy enraizado a las tendencias ecológicas y sustentables, que ofrecen un mayor atractivo mayoritariamente para el público millennial, por lo que es importante que no se pierda el eje en dicha característica propia del Hotel para seguir generando una oferta diferencial.

Análisis del micro entorno de la empresa

Cinco Fuerzas de Porter

Competidores. Los competidores del Hotel en la ciudad de Villa Carlos Paz son, el hotel Amerian de Carlos Paz, Portal de Lago, Eleton Resort, Pinares Panorama Suites and Spa y Pinares del Cerro. Dichos establecimientos presentan una gran rivalidad debido a que el servicio que brindan es muy similar en cuanto a opciones, precio y calidad. La Ciudad cuenta con pocos hoteles de 4 a 5 estrellas (segmento en el cual se encuentra Howard Jhonson) pero la demanda apunta a un consumo más masivo y de menor nivel, por lo la competencia entre las cadenas hoteleras de mayor nivel es elevada teniendo en cuenta el servicio como la calidad prestada.

Ingreso de nuevos competidores. En cuanto al ingreso de nuevos competidores en el mercado de Carlos Paz, teniendo en cuenta el nivel de la prestación de servicio que brinda la organización analizada, su barrera de entrada es alta ya que dichas organizaciones, pretenden una inversión muy elevada, como a su vez altos estándares de calidad, procesos, servicios, instalaciones, amenities, precio entre otras rigurosidades.

Poder de Negociación con clientes. Con respecto a los clientes, el Hotel cuenta con diferentes segmentos de clientes, siendo aquellos el turismo familiar, contingentes o turismo en grupo como jubilados o estudiantes. Su poder de negociación para con los clientes es bajo a medio, ya que al trabajar con grupos grandes se puede llegar a invertir en una propuesta superadora para poder alcanzar la aceptación del cliente.

Por otro lado, al ser Villa Carlos Paz una ciudad pequeña y poseer cinco competidores directos con una calidad de servicio similar, el poder de negociación también lo poseen los clientes, ya que ellos son quienes toman la decisión final de optar por el alojamiento al cual demandar los servicios para cubrir sus necesidades.

Poder de Negociación con proveedores. Con respecto al poder de negociación con los proveedores, se estima que es elevado al ser una empresa asociada a una gran cadena Hotelera, por lo que los proveedores buscan llegar a concretar este tipo de negocios mayoristas. Mientras más grande sea el consumo y de mejor calidad, mayor será el poder de negociación que poseerá el Hotel al ser una empresa atractiva para los proveedores, tanto por la seriedad a la hora del pago, los procesos estandarizados, la fidelidad y el volumen de consumo.

Productos o servicios sustitutos. Finalmente, siendo Villa Carlos Paz una de las ciudades más turísticas de la Provincia, existe una gran cartera de productos y servicios sustitutos, desde departamentos, casas, hoteles, apart hoteles, cabañas o campings entendiéndolos no así por la calidad del servicio que brindan sino por el servicio en sí ofrecido, en este caso, el alojamiento específicamente.

Análisis interno de la empresa

Foda

Fortalezas

1. La organización es una franquicia de una cadena hotelera de nivel internacional.
2. Reconocimiento de la marca por parte de clientes, proveedores y también de posibles candidatos y trabajadores.
3. Procesos profesionalizados y estandarizados.
4. Infraestructura óptima para la realización de actividades sociales internas dentro de la misma empresa.
5. Única sucursal donde se aglomera todo el capital humano.
6. Equipos de trabajo reducidos que posibilitan una comunicación más personalizada.

Oportunidades

1. Empresa atractiva para profesionales del rubro hotelería y turismo.
2. Libertad de innovar los procesos que le otorga la Casa Central de la cadena hotelera.
3. Posibilidad de optar por nuevas y últimas tecnologías gracias al respaldo financiero.
4. Posibilidad de contribuir a procesos internos bioeficientes haciendo de la empresa, una organización modelo a seguir en cuestión del cuidado medioambiental.
5. Poder contribuir al renombre de la empresa por medio de los procesos innovadores y personalizados propios de la franquicia estudiada.

Debilidades

1. Canales de comunicación anticuados e incompatibles con la filosofía eco-friendly.
2. Proceso de comunicación interna no profesionalizado.
3. Informalidad en la transmisión de información.
4. Inducción deficiente hacia el colaborador que ingresa en empresa en relación a la capacitación ofrecida.

Amenazas

1. Presupuesto restringido para desarrollar grandes inversiones en nuevos procesos, como el de Comunicación Interna por la situación económica a nivel Nacional.
2. Constantes cambios en los hábitos de consumo de la sociedad pudiendo perjudicar a la empresa en cuanto al volumen de demanda.
3. Poca oferta de profesionales de hotelería y turismo oriundos de la localidad de Villa Carlos Paz.
4. Nuevas tecnologías de alojamiento a bajo costo y alta calidad.

A través del análisis externo e interno de la organización, y desde el punto de vista profesional de Gestión de Recursos Humanos, se puede concluir que hay una gran variedad de factores que influyen de una u otra manera en la organización y serán clave a la hora de realizar la propuesta de mejora. Uno de los factores más relevante es la caída del mercado hotelero que representará un desafío para el consultor y Analista de Recursos Humanos a la hora de desarrollar la propuesta de implementación, ya que se deberá planificar meticulosamente el presupuesto que se destinará a dicho plan para que sea rentable y sostenible para la empresa.

Otro de los factores a tener en cuenta es la presencia de competidores directos dentro de la misma zona turística. A este factor se lo tomará como una oportunidad de elevar el atractivo de nuestro plan de innovación hacia la empresa al buscar destacarla en el mercado laboral asegurando la retención de talentos, así como la captación de excelentes recursos profesionales para lograr una nómina de trabajo rica en conocimientos y experiencia que permitirán el progreso exponencial del Hotel.

El análisis FODA brinda un panorama general de las posibilidades de la empresa a nivel interno y externo. Es sumamente importante tener presente cada una de las

Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que se detectaron en el análisis realizado con anterioridad para desarrollar un plan acorde, explotando al máximo los factores positivos, y minimizando el impacto de los negativos.

Marco Teórico

Durante el marco teórico se aclararán los conceptos necesarios para entender el potencial del Plan de Comunicación y Formación que se propondrá para el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz. Los temas a desarrollar serán: comunicación interna, tecnología aplicada a la comunicación interna y por último, características de un líder coach.

Comunicación interna

Como punto de partida se tomará el concepto de comunicación dentro de las compañías que, según Capriotti, su principal objetivo es lograr transmitir la información de manera efectiva a todos los públicos de interés. La misma es relevante para que todos los agentes relacionados a la empresa conozcan en profundidad sus valores, cómo actúa y qué aporta a la comunidad. En la medida en que todas las áreas y departamentos de la organización posean pleno conocimiento de las actividades, programas, procesos, cambios que realiza o llevará a la acción, se generará la credibilidad y confianza imprescindibles para mantener una reputación positiva y lograr la aceptación social de la compañía. (Capriotti, 2009)

Con el fin de lograr entender qué elementos forman parte de la misma y la relevancia que posee dentro de una organización, se abordarán diferentes autores que han estudiado en profundidad los aspectos de la comunicación interna:

"Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos" (Fernández Collado, 2009)

Citando al autor moderno Manuel Tessi, existen 7 premisas para lograr una gestión efectiva de la comunicación en el trabajo: escuchar primero, capitalizar las quejas, ordenar la emisión, narrar con significado, ofrecer la palabra, medir los logros y realizar un cuadro de resultados (Tessi, 2012).

Tecnología y comunicación

De acuerdo a lo desarrollado por Beltrán, las nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC), han implicado numerosos cambios en las organizaciones modernas, en sus estructuras y modo de funcionar. Esto conlleva necesariamente a un giro en la mentalidad de la sociedad ya que es un nuevo paradigma comunicacional, el cual modifica la manera de acceder a la información tanto como de transmitirla.

Las TIC tienen numerosos beneficios a la hora de interrelacionarse y transmitir información:

- ✓ Favorecen la interacción: se ha podido segmentar las audiencias, y luego de mayor perfeccionamiento se logró personalizar los contenidos permitiendo que la comunicación sea mucho más efectiva al estar orientada de manera óptima hacia el consumidor de la información.
- ✓ Superan las barreras de espacio y tiempo: el emisor y el receptor pueden localarse en espacios totalmente diferentes y la comunicación no se verá afectada en ningún término.
- ✓ Permiten integrar diferentes formas de presentar la información: desarrollando las posibilidades gráficas y visuales logrando una mayor aceptación frente al receptor.
- ✓ Aumentan la capacidad de almacenamiento y difusión de la información: se puede almacenar y compartir mayor información en menor tiempo e implicando menores costos (Beltrán. 2007).

Líder Coach

Tomando como referencia las palabras del autor Diez, ser líder coach supone el gran desafío de cambiar el modelo antiguo de liderazgo, del orden mando y castigo, de decir el qué y el cómo; por un nuevo modelo de pregunta y escucha, proponiendo el qué y que el cómo lo decida el equipo.

Un líder coach enfrenta 5 desafíos para poder gestionar un equipo de alto rendimiento buscando y logrando resultados eficientes:

1. Debe dejar de lado el antiguo paradigma del rol de jefe y adoptar el rol de líder

2. Deber saber liderar el grupo u organización mediante comunicaciones expansivas y no mediante el mal trato u órdenes hirientes
3. Crear equipos de alto rendimiento que se auto gestionen
4. Trabajar no solo con la propia inteligencia emocional sino con la de su equipo, haciéndolos saber que ellos son valiosos y pueden realizar las acciones por su cuenta y de manera correcta
5. Manejo eficiente de los tiempos

También posee cinco herramientas para gestionar equipos de alto rendimiento:

1. Hacer partícipes a las personas, escucharlas, y saber en qué se sienten cómodos en la empresa
2. Proponer acciones a lograr y dejar que ellos decidan el cómo lograrlo
3. Generar canales de comunicación eficiente entre los equipos a cargo
4. Trabajar sobre creencias limitantes y potenciadoras de las personas
5. Cambiar la mentalidad para formar empleados protagonistas. (Diez, 2017), extraído de <https://www.aden.org/business-magazine/lider-coach/>

Es pertinente el estudio de todos los conceptos desarrollados con anterioridad para elaborar un plan relevante y sustentable. El eje principal del proyecto es la comunicación interna de una organización, pero no sólo en el clásico sentido si no de una manera innovadora y moderna, por lo que será clave la inclusión de las TIC para la elección de los canales de transmisión de información de esta propuesta. Sin embargo, la comunicación personal será la que nos llevará al éxito en la implementación de este nuevo paradigma, por lo que los líderes coach serán nuestros embajadores de la comunicación en la empresa, potenciando cada acción.

Diagnóstico y discusión

Luego de un profundo estudio del contexto interno y externo del Hotel Howard Johnson, es claro el panorama para detectar los aspectos a mejorar de la organización.

La empresa nació y se está desarrollando en plena era digital, en la que existen numerosas herramientas innovadoras que aportan un valor agregado inmenso, sobre todo a empresas con alto grado de sustentabilidad y compromiso con el medioambiente y que aspiran a mantenerse a la vanguardia. Como se pudo apreciar en los diferentes análisis realizados y en los conceptos desarrollados, la comunicación interna y la tecnología son la columna vertebral de las organizaciones modernas. Actualmente, la empresa no cuenta con un proceso de comunicación interna profesionalizado ni establecido, como tampoco utiliza canales digitales, no posee un mapa de medios de comunicación, ni responsables asignados a cargo de la misma.

Por otro lado, el alojamiento posee variadas propuestas diferenciales en cuanto a experiencia y servicio para los clientes externos, pero aún no alcanza su potencial en cuanto a PVE (propuesta de valor al empleado) ya que no ha hecho hincapié en generar este avance a nivel interno. Al poseer gran cantidad de competidores que ofrecen productos y servicios muy similares, el Hotel Howard Johnson puede marcar la diferencia al ofrecer una vivencia única al poder atraer a los mejores profesionales, y el mantener un clima organizacional muy bueno, lo que decantará en la atención que recibirán los apreciados clientes.

Conclusión diagnóstica

Dentro de la empresa falta definición y programación de la comunicación interna, como consecuencia de la inexistencia del desarrollo del proceso por parte del área de Recursos Humanos. Al ser desordenada la transmisión de información y no contar con espacios formales para realizar dicha transmisión, se produce una disonancia en la forma de comunicar de cada uno de los emisores lo que lleva a perder la calidad de los procesos, algo que tanto distingue al Hotel.

Gracias al plan de implementación, el proceso se organizará de tal manera que el margen de error se reducirá notablemente, generando un ámbito de trabajo mucho más productivo al contar con colaboradores altamente motivados. Como consecuencia en cadena, se logrará incrementar en un porcentaje las ventas del hotel ya que la

experiencia del cliente frente a la excelente atención de los colaboradores será el factor diferencial con el resto de empresas del rubro que representan la competencia directa.

El ordenamiento de los procesos internos repercutirá a nivel externo indudablemente y facilitará el salto que la empresa necesita para poder instalarse como líder indiscutido del mercado hotelero de la Ciudad de Villa Carlos Paz como así seguir sumando prácticas eco friendly ayudando a la imagen positiva frente a la sociedad.

A través de dicho plan también se buscará impulsar la marca empleadora hacia nuevos horizontes creando experiencias únicas a los colaboradores de la empresa, dando el lugar a que expresen sus opiniones, ideas y participen activamente.

Para lograr la profesionalización será clave la asignación de un nuevo rol a los mandos medios como embajadores de la comunicación en la empresa, a la vez que instalaremos nuevos canales complementarios e innovadores.

Plan de implementación

Objetivo general

Crear un plan estratégico de Comunicación Interna en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz alineando a la corriente digital y a la consolidación de líderes coach, con el propósito de alcanzar una comunicación efectiva e integral dentro de la organización.

Objetivos específicos

1. Asegurar que los colaboradores tengan el nivel de conocimiento necesario acerca de su función y rol dentro de la empresa logrando optimizar la productividad de los mismos a través del rediseño del manual de inducción y actualización de las descripciones de puestos del Hotel.
2. Garantizar que los colaboradores de la empresa reciban retroalimentación sobre su trabajo para incentivar la mejora continua mediante evaluaciones de desempeño realizadas periódicamente.
3. Promover un estilo de comunicación multidireccional con el fin de que la empresa crezca, aprenda y mejore escuchando a los colaboradores mediante la optimización y modernización de sus canales de comunicación interna.
4. Fortalecer la motivación de los colaboradores mediante la implementación de un ciclo de capacitaciones enfocado en la formación de perfil de líderes coach para mandos medios.

Alcance

El alcance a nivel temporal será dentro de un período de 12 meses a partir de Septiembre de 2019 hasta Agosto de 2020 inclusive. En cuanto al alcance geográfico transcurrirá dentro de la Ciudad de Villa Carlos Paz al buscar el impacto positivo en la sociedad local donde se encuentra el hotel. Con respecto al contenido está limitado al proceso de comunicación organizacional y capacitación de líderes coach en empresas pequeñas a medianas incorporando herramientas modernas y sustentables.

Tácticas a desarrollar

A continuación se propondrán y desarrollarán 4 tácticas vinculadas a los objetivos específicos del Plan estratégico. Se definirán intervenciones compatibles con

las 4 variables propositivas expresadas en dichos objetivos: conocimiento, mejora continua, comunicación y motivación.

Objetivos	Tácticas
1° Objetivo: de Conocimiento	Manual del empleado y descripción de puestos
2° Objetivo: de Mejora Continua	Evaluación de desempeño
3° Objetivo: de Comunicación	Mapa de medios y red interna
4° Objetivo: de Motivación	Capacitación

Táctica 1: Rediseño y redacción de Manual del Empleado y actualización de Descripciones de Puestos

Como primera acción del plan se rediseñará el Manual de Inducción, en el cual cada colaborador encontrará en detalle toda la información de la empresa. El mismo se dividirá en 3 capítulos: ¿Quiénes somos?, ¿Cómo administramos a nuestros colaboradores? y ¿Cómo actuamos en Howard Johnson Villa Carlos Paz? (anexo 1). El manual se entregará de manera virtual a los colaboradores que ya pertenecen a la empresa, y de manera virtual e impresa en papel reciclado a los nuevos colaboradores que ingresen a la misma.

Luego se revisarán y actualizarán todas las descripciones de puesto en conjunto con cada uno de los líderes definiendo criterios objetivos de evaluación y resultados esperados. Las descripciones se entregarán a cada uno de los colaboradores de manera virtual y a los nuevos colaboradores adjuntas al Manual del Empleado.

Recursos

Recursos humanos	Líderes
	Área de RRHH
Recursos técnicos	Agencia de diseño gráfico
	Imprenta

Control

El control de la táctica vinculada al conocimiento se realizará enviando una encuesta de formularios Google que deberá responder en un plazo de 48 hs a cada

colaborador que reciba el manual y la descripción de puestos y estará dividido en 2 secciones:

- ✓ Trivia institucional: incluirán 10 preguntas aleatorias de múltiple opción acerca de los diferentes puntos desarrollados en dicho manual, haciendo hincapié especialmente en cuestiones relativas a la cultura organizacional (ejemplo de preguntas en anexo 2).
- ✓ Encuesta de contenido: en otra sección del mismo formulario de encuesta se realizarán 10 preguntas aleatorias de múltiple opción acerca del contenido desarrollado en la descripción de puestos, de esta forma se valdará que el colaborador ha entendido e internalizado toda la información transmitida (ejemplo de preguntas en anexo 3).

Este sistema de control se caracterizará por ser informal y permitirá demostrar al nuevo colaborador la cultura participativa de la empresa. La misma le regalará un desayuno en el restaurant del hotel si alcanza un resultado igual o superior a 90%.

Presupuesto

Concepto	Costo por unidad	Costo total	Proveedor
Diseño gráfico de manual de inducción	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	JPG
Impresión en papel reciclado de manual de inducción (130 u.)	\$ 180,00	\$ 23.400,00	Novograf
Honorarios de consultor	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	Sofia Fraresso
Total	\$	48.400,00	

Táctica 2: Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es una herramienta diseñada para medir el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel personal. Al evaluar el desempeño la empresa recibirá información clave para tomar decisiones, si el desempeño es inferior al esperado se deben aplicar medidas correctivas, si es satisfactorio se lo debe reconocer.

Alineados a las nuevas tendencias, se alentarán las devoluciones periódicas entre el líder y el colaborador. Para apoyar al desarrollo y generación del hábito de dicha práctica, se agendarán reuniones mensuales con una duración de 15 minutos aproximadamente entre el líder de equipo y cada uno de los colaboradores individualmente. En esta reunión el líder (capacitado en estilo de liderazgo coach) dará

una devolución y cierre acerca del mes anterior, y planteará los objetivos a corto plazo para el mes que comienza. En esta misma instancia se dará espacio al colaborador para realizar una evaluación hacia el líder y una autoevaluación. Una vez al año se realizará un registro formal en un documento de evaluación.

Recursos

Recursos humanos	Líderes
	Colaboradores
Recursos técnicos	Herramienta de evaluación
	Agenda de reuniones

Control

Para poseer registro del desempeño y contar con una herramienta formal de revisión a la hora de tomar decisiones (cambios de puesto, promociones internas, cambios de categoría), se organizará un período de Evaluación de desempeño anual (Junio de cada año). En una primera instancia y por única vez (hasta futura revisión) se establecerán los estándares de desempeño en conjunto con los mandos medios y la directora de la empresa.

El método que se utilizará será la *escala de puntuación* (anexo 4), en la que el evaluador (supervisor inmediato) deberá realizar una evaluación acerca del rendimiento del empleado en una escala que irá de bajo a alto. Una vez finalizado el período evaluativo (1 mes), el líder debe realizar al feedback al colaborador y luego entregar al Área de Recursos Humanos todas las planillas firmadas para anexar a los legajos de los evaluados.

Presupuesto

Concepto	Costo por unidad	Costo total	Proveedor
Desarrollo de herramienta de evaluación	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	Sofia Fraresso
Total	\$	10.000,00	

Táctica 3: Red social institucional y creación de mapa de medios

Alineado a la corriente digital y al cuidado del medioambiente, se contratará *Workplace*, una moderna red empresarial del mismo creador de *Facebook* (aunque

100% aislada de dicha red social), que busca poner en contacto a todos los miembros de una organización a través del smartphone o computadora, busca que sus usuarios sean capaces de estar conectados sin disminuir su ritmo de trabajo, aportando ideas al proceso creativo del equipo (anexo 5).

Para aplicarlo a nivel general se elaborará un breve video instructivo que demuestre algunas de las utilidades más importantes y se enviará junto con una invitación vía mail a todos los colaboradores de Howard Jhonson y de manera autónoma se deberán registrar en la plataforma (detallando nombre, apellido, puesto).

A continuación se detalla el mapa de medios:

Canal	Contenido	Emisor	Público	Periodicidad	Impacto
Mail	Textual redactado / imágenes	Global	Global	Diaria	Informativo
Workplace	Textual / videos / imágenes / encuestas / transmisiones en vivo	Recursos Humanos / colaboradores	Global	Diaria	Visual/informativo/bidireccional
Reuniones	Temáticas específicas	Líderes	Global	Semanales/ mensuales	Personal / feedback inmediato
Encuentros de evaluación	Devolución de desempeño	Líderes	Global	Mensuales	Personal
Manual de inducción	Información institucional	Recursos Humanos	Global	Por única vez	Visual/informativo
Pancarta	Flyers información de impacto visual	Recursos Humanos	Global	Mensuales	Visual/informativo

Recursos necesarios

Recursos Humanos	Área de Recursos Humanos Área de Sistemas Mandos medios y Gerentes
Recursos Materiales	Computadoras
	Acceso a internet / WIFI
	Teléfonos móviles (personales)
Recursos Técnicos	Capacitación del uso de la red Workplace Agencia de artes visuales

Control

El monitoreo y control se desarrollará de manera mensual en función de reportes realizados por la analista de Recursos Humanos, tomando como datos de referencia las estadísticas propiciadas por la misma red. Dichas estadísticas incluyen detalles de los miembros de los grupos, interacción realizada en los diferentes posteos, crecimiento del grupo, información sobre las publicaciones (cantidad de interacciones, comentarios, vistas), entre otros.

Presupuesto

Concepto	Costo por unidad	Costo total	Proveedor
Capacitación de Workplace	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	BG
Contratación de Workplace (80 usuarios)	\$ 129,00	\$ 10.320,00	Workplace
Extensión de la red de Wifi	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	Fibertel
Honorarios de consultor	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	Sofia Fraresso
Total	\$	\$	61.320,00

Táctica 4: Formación de Líderes Coach

Se diseñará un plan de capacitación para todos los mandos medios y Gerentes de la empresa, con el fin de capacitarlos en estilo de liderazgo coach. A través de dicha capacitación se buscará desarrollar las habilidades intrapersonales e interpersonales de los líderes y así crear embajadores de la comunicación interna en la empresa.

Se pretende intervenir y acompañar en la forma en que ellos conversan e interactúan con los integrantes de su equipo, y cómo esta dinámica facilita u obstaculiza su crecimiento, de esta forma perseguiremos el logro de mejores resultados.

El plan tendrá una duración de 6 semanas, y una frecuencia de cursado de 3 horas, 1 vez por semana.

¿Qué se busca a través del plan de capacitación?

- ✓ Desarrollar al equipo de líderes para que puedan empoderarse en el rol, para así poder potenciar y desarrollar a sus equipos.
- ✓ Proveer herramientas de liderazgo, aggiornadas a los requerimientos actuales.
- ✓ Desafiar a los líderes a reconocer y regular su emocionalidad e impactar directamente en el clima laboral de sus equipos.

- ✓ Identificar aquellas creencias limitantes que imposibiliten espacios de creatividad, innovación, cambio y desarrollo.
- ✓ Intervenir con espacios de autoconocimiento que potencien abordajes conversacionales con ellos mismos y con el entorno.

Recursos

Recursos Humanos	Área de RRHH
	Formadores externos
	Directora de la empresa
	Mandos medios
Recursos Materiales	Proyector
	PC
	WIFI
	Sala de reunión
Recursos Técnicos	Capacitación externa
	Material de estudio

Control

Existen 2 tipos de control (anexo 6):

1. Encuesta de satisfacción: la misma se realiza apenas culmina la actividad y en cada encuentro de capacitación. Aquí se evalúa el valor del contenido de la clase, la capacidad del formador, la organización, disposición de la sala, coffee, timing.
2. Evaluación de aprendizaje: luego de finalizado el programa completo de capacitación (6 semanas), y pasados 30 días se evalúa al asistente/alumno si adquirió de manera correcta los conocimientos dictados.

Presupuesto

Concepto	Costo por unidad	Costo total	Proveedor
Capacitación de Líderes Coach (9 personas)	\$ 10.000,00	\$ 90.000,00	CFP
Honorarios de consultor	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	Sofía Fraresso
Total	\$	115.000,00	

ROI: Retorno de la inversión

Para finalizar, se expresará el retorno de la inversión sobre el plan estratégico que se le propone al Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, en donde se realiza la proyección en que la propuesta conllevará la optimización estimada de un 0,3% sobre el total neto de las ventas hoteleras de la organización en comparación con el año 2018 siendo un total de \$207.325.134,74, lo cual significaría un beneficio de \$621.975,40 a los cuales deben restarse el costo total del plan que asume un valor total de \$234.720,00 que distribuidos sobre el total del costo llega a una suma que porcentualmente expresa en un valor de 165% de retorno.

Esto se traduce en que por cada peso invertido en el plan estratégico que aplique el hotel se estima que le repercutirá positivamente en un 165%.

$$\begin{array}{rcccl}
 \text{Beneficio} & & \text{Costo del} & & \\
 \text{del plan} & & \text{plan} & & \\
 \mathbf{\$621.975,40} & \times & \mathbf{\$234.720,00} & = & \mathbf{165\%} \\
 \hline
 & & \mathbf{\$ 234.720,00} & & \\
 & & \text{Costo del plan} & &
 \end{array}$$

Marco temporal

Táctica / actividades	Septiembre / semanas				Octubre / semanas				Noviembre / semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Táctica 1: Manual de inducción y DP												
Reunión con RRHH para redactar nuevamente el manual de inducción	■											
Diseño gráfico del manual - agencia		■	■									
Impresión de manuales - imprenta				■								
Actualización de descripciones de puesto	■											
Entrega de manuales y DP a colaboradores					■							
Táctica 2: Evaluación de desempeño												
Definición de criterios de evaluación con líderes	■											
Capacitación sobre la herramienta de control a mandos medios		■										
Programación de reuniones mensuales / armado de calendario de feedback			■									
Táctica 3: Mapa de medios y red interna												
Análisis de canales de comunicación existentes	■											
Contactarse con el proveedor y solicitar presupuesto	■											
Implementar el plan de lanzamiento			■									
Capacitación a líderes				■								
Capacitación al resto de la nómina				■	■							
Período de adaptación				■	■	■	■					
Primera evaluación de la herramienta								■				
Táctica 4: Capacitación de Líderes Coach												
Selección de proveedor y pedido de presupuesto	■											
Organizar fechas y generar citas		■										
Período de capacitación			■	■	■	■	■	■				
Encuesta de satisfacción			■	■	■	■	■					
Evaluación de aprendizaje												■

Conclusiones

Se puede concluir que a raíz del desarrollo total del reporte de caso asociado al Hotel Howard Johnson se logró optimizar de manera completa el proceso de comunicación interna.

Reformulando el manual de inducción y actualizando las descripciones de puesto se pudo poner a disposición de todos los colaboradores información clara y concisa acerca del desempeño y productividad esperados por la empresa.

Al incorporar el proceso de la evaluación de desempeño a las tareas habituales fue posible la fluidez en la comunicación entre el líder y los colaboradores de su equipo, generando espacios de confianza mutua

Gracias a la elaboración del mapa de medios, el analista de Recursos Humanos actualmente posee una herramienta práctica por la cual administrar todos los comunicados que se realizarán dentro de la empresa, y lograr la mayor efectividad posible pudiendo segmentar los públicos.

Por último, la posibilidad de recibir capacitaciones dentro de la empresa agregó un alto valor de percepción positiva del empleado para con la empresa a la cual pertenece. Al desarrollar a los mandos medios en liderazgo estilo coach, no sólo se produce la motivación de los mismos, si no que ellos serán quienes mantengan motivados a toda la fuerza de trabajo de la empresa.

Habiendo sido descritos todos los beneficios del plan estratégico se concluyó que gracias al mismo, la rentabilidad de la empresa en términos de venta en la unidad de negocios de hotelería se vio impactada de forma positiva luego de su aplicación.

Recomendaciones

- ✓ Se recomienda desarrollar una política de comunicación interna la cual sirva de base para todo tipo de comunicado con el fin de eficientizar el proceso y la transmisión de información, logrando armonía y equilibrio.
- ✓ Será necesario que la empresa adopte una cultura organizacional abierta a la bidireccionalidad de los mensajes, alentando la participación activa de los colaboradores.
- ✓ Se recomienda que la empresa determine una persona encargada de mantener el control a lo largo del tiempo utilizando las respectivas herramientas propuestas e incorporar nuevas si aplica para no asegurar un crecimiento sostenible a lo largo del tiempo.
- ✓ Se recomienda ahondar en todas las herramientas que brinda la red Workplace con el fin de aplicar nuevas formas de comunicarse con los colaboradores, desde videoconferencias, transmisiones en vivo, encuestas, entre muchos otros.

▼

Anexos

Anexo 1: Contenido de Manual de Inducción

¿Quiénes somos?: Carta de bienvenida, círculo de valor, historia de la empresa, misión, visión y valores, evaluación de desempeño, canales de comunicación, capacitaciones y formación, beneficios por ser parte, organigrama.

¿Cómo administramos a nuestros colaboradores?: Licencias por enfermedades o accidentes, licencias con y sin goce de haberes, detalle del recibo de haberes, asignaciones familiares, accidentes de trabajo, área protegida y contactos, recomendaciones ante incendio o catástrofe.

¿Cómo actuamos en Howard Johnson Villa Carlos Paz?: Normas de convivencia, cuidado de las instalaciones y recursos de la empresa, uso responsable de los medios de comunicación, sistema disciplinario, mapa de la empresa.

Anexo 2: Ejemplo de preguntas de trivia institucional

1. ¿Qué tipo de calzado puedo traer al trabajo?
2. ¿Cómo sabré si mi trabajo está bien realizado?
3. ¿En qué programas de Responsabilidad Social puedo colaborar?
4. ¿Cuáles son los valores del Hotel Howard Jhonson?

Anexo 3: Ejemplo de preguntas de encuesta de contenido

1. ¿Cuál es el principal objetivo de mi puesto?
2. ¿Qué indicadores miden mi productividad?
3. ¿Qué área están relacionadas directamente con mi puesto?
4. ¿A qué puesto reporta mi puesto?

Anexo 4: Herramienta de evaluación de desempeño

Nombre y Apellido del Evaluado:					Fecha:	
Supervisor- Jefe:					Puesto:	
COMPETENCIAS A EVALUAR	Nivel de Desempeño					Justificación
	B	MB	M	MA	A	
COMPROMISO CON LOS CLIENTES INTERNO Y EXTERNO Se preocupa por ayudar y servir al cliente tanto interno como externo, de comprender y satisfacer sus necesidades y de resolver los problemas que se presenten.						
PRODUCTIVIDAD Mide la cantidad de trabajo producido, sin errores ni correcciones, en relación al tiempo y los recursos necesarios y de acuerdo a los parámetros de calidad establecidos.						
CALIDAD Y CUMPLIMIENTO DE PROCESOS Mide el grado en el que se cumple con las políticas, procedimientos y especificaciones de calidad para satisfacer las necesidades del cliente.						
TRABAJO EN EQUIPO Mide el compromiso con el equipo de trabajo y otras áreas de la empresa, y si promueve un ambiente de respeto, confianza y buen clima de trabajo.						
COMUNICACION Habilidad de intercambiar ideas e información en forma clara, completa y precisa considerando las necesidades del interlocutor y el impacto del mensaje.						
Iniciativa y Autonomía Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que empuje a hacerlo.						
DESCRIPCIÓN DE NIVELES DE DESEMPEÑO						
Bajo El desempeño global está notablemente por debajo las expectativas mínimas.						
Medio bajo El desempeño no alcanza a cubrir totalmente las expectativas mínimas. Necesita mejorar determinadas habilidades y/o conductas.						
Medio El desempeño cubre con las expectativas del puesto. El desempeño es estándar.						
Medio alto El desempeño es destacado. Las actitudes y conductas están por encima del término medio.						
Alto El desempeño es sobresaliente, en forma permanente hace una contribución excepcional a su puesto, equipo y empresa.						
LOGROS Y FORTALEZAS				ASPECTOS A MEJORAR		
Firma del Evaluado				Firma del evaluador		

Anexo 5: Beneficios de Workplace

- ✓ Poder acceder a comunicaciones bidireccionales con todo los colaboradores.
- ✓ Recibir opiniones en tiempo real.
- ✓ Interactuar con el 100% de la nomina promoviendo la cultura organizacional.
- ✓ Permite a todos sus miembros compartir fotos, archivos, encuestas, chatear, realizar videos/transmisiones en vivo, entre otras tantas funciones.
- ✓ Acelera los procesos de transmisión y feedback de la información.
- ✓ La inversión en capacitación es mínima al poseer el mismo software y estética visual de una de las redes sociales más utilizadas mundialmente (Facebook).

Anexo 6: Herramienta de encuesta de satisfacción

Capacitación:					
Fecha:			Lugar:		
Coordinador:			Capacitador:		
CONTENIDOS, MATERIALES E INSTRUCTOR/ES	Muy desconforme	Desconforme	Ni desconforme ni conforme	Conforme	Muy conforme
Contenidos del Curso					
Claridad del instructor en la exposición/conceptos/ explicaciones					
Dinamismo y utilización del tiempo					
Posibilidad de participación					
LOGÍSTICA Y ORGANIZACIÓN	Muy desconforme	Desconforme	Ni desconforme ni conforme	Conforme	Muy conforme
Ambiente físico, confort y servicios (salón, catering)					
Coordinación general					
EVALUACIÓN GENERAL	Muy desconforme	Desconforme	Ni desconforme ni conforme	Conforme	Muy conforme
Grado de satisfacción general de la actividad					
COMENTARIOS Y SUGERENCIAS					
¿QUÉ ASPECTOS DE ESTE CURSO TE RESULTARON MÁS ÚTILES O VALIOSOS?					

Bibliografía

- Porter, M. (2008). “Las 5 fuerzas competitivas”. Deusto.
- Tessi (2012) “Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo”. Buenos Aires, Argentina.
- Alvarado, a. g., & Mejia Guaitas, S. S. (2011). “Propuestas de Comunicación interna para la Unidad de Comunicación Social. Cuenca, Ecuador.
- Alerta, E. d. (2 de Enero de 2019). <https://estadodealerta.com.ar>. Recuperado el 14 de Abril de 2019, de: <https://estadodealerta.com.ar/sin-inversion-en-ciencia-y-tecnologia-la-argentina-queda-lejos-en-la-competitividad-mundial/>
- Baenegocios. (25 de Febrero de 2019). www.baenegocios.com. Recuperado el Abril de 12 de 2019, de <https://www.baenegocios.com/economia-finanzas/Crisis-en-sector-hoteler-ocupacion-de-34-en-2018-llevara-a-despidos-en-el-corto-plazo--20190224-0074.html>
- Clarín. (17 de Abril de 2019). www.clarin.com. Recuperado el 15 de Abril de 2019, de: https://www.clarin.com/economia/prohiben-bancos-cobren-depositar-efectivo-afip-abre-nuevo-plan-pagos_0_zddhhdcRf.html#cxrecs_s
- Capriotti, P. (2009). “Comunicación estratégica”. Santiago de Chile: Coleccion de libros.
- Clarín. (28 de Marzo de 2019). www.clarin.com. Recuperado el 13 de Abril de 2019, de: https://www.clarin.com/economia/economia/pobreza-crecio-32-alcanza-12-950-000-personas_0_-uW8o1_TJ.html
- Clarín. (05 de Mayo de 2019) www.clarin.com. Recuperado el 20 de Mayo de 2019 de: https://www.clarin.com/sociedad/hospedajes-airbnb-superan-plazas-hoteles-crece-polemica-informalidad_0_NFOGohJtz.html
- Diario Norte (16 de Mayo de 2019) www.diarionorte.com. Recuperado el 20 de Mayo de 2019 de <http://www.diarionorte.com/article/179074/cada-vez-mas-viajeros-se-inclinan-por-opciones-de-turismo-sustentable->

Diez, A. (2017). ¿Que implica ser un lider Coach?Faculty de ADEN International Business School.

ElPaís. (16 de Abril de 2019). <https://elpais.com>. Recuperado el 16 de Abril de 2019, de: https://elpais.com/economia/2019/04/16/actualidad/1555428620_092677.html

Fernández Beltrán (2007). “La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana”. Valencia, España.

Fernández Collado (2009). Concepto de comunicación organizacional.

Infobae. (25 de Marzo de 2019). www.infobae.com. Recuperado el 17 de Abril de 2019, de <https://www.infobae.com/politica/2019/03/25/duro-informe-de-la-uca-llego-a-313-la-pobreza-multidimensional-y-hoy-existen-127-millones-de-argentinos-con-carencias/>

N+1. (28 de Diciembre de 2019). <https://nmas1.org>. Recuperado el 14 de Abril de 2019, de: <https://nmas1.org/news/2018/09/28/argentina-ciencia-tecnologia>

PolíticaArgentina. (28 de Marzo de 2019). www.politicargentina.com. Recuperado el 14 de Abril de 2019, de: <https://www.politicargentina.com/notas/201903/28628-recesion-imparable-la-economia-se-desplomo-un-57-en-enero-y-ya-son-nueve-meses-seguidos-de-caida.html>

Salazar, Vanegas, Arboleda (2009). “Nuevas tecnologías en la comunicación interna en empresas del Valle de Aburrá”. Valle de Aburrá, Antioquía, Colombia.