

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo final de Grado

La importancia de la comunicación interna para incidir positivamente en la rentabilidad organizacional. Caso Howard Johnson Carlos Paz.



Marina Belén Bailador DNI 29800646 Leg. VRHU10977

Lic. En Gestión de RRHH

## **Resumen**

En el presente trabajo se analizó la importancia de gestionar la comunicación interna de la organización para que los colaboradores se conecten con la estrategia macro. Luego se intentó entender la relación de este hecho con la rentabilidad.

Se utilizaron técnicas de análisis del entorno que permitieron conocer el foco en la experiencia al cliente que tiene el hotel y la necesidad de adaptación al cambio por parte de sus recursos internos para alcanzar el logro de su estrategia de forma eficiente. A través de la extensa bibliografía disponible en la temática, comprendimos la influencia de la comunicación interna y los beneficios de que ésta sea digital y colaborativa; la autonomía laboral y su impacto en la motivación; y el modelo de liderazgo coach para adaptarse a los cambios. Se explicó como la falta de información de los colaboradores atenta contra su desarrollo y permanencia en la compañía y como consecuencia en la rentabilidad. Se propuso la implementación de un canal de comunicación interno y una formación del liderazgo coach con la recomendación a posteriori de trabajar en la delegación de tareas por parte del management para seguir aportando al desarrollo de la plantilla. Palabras claves: comunicación interna, líder coach, autonomía laboral, desarrollo.

## **Abstract**

This paper discussed the importance of managing the organization's internal communication so that employees can connect with the macro strategy. Then an attempt was made to understand the relationship of this fact with profitability.

Environmental analysis techniques were used to make it possible to know the focus on the customer experience of the hotel and the need to adapt to the change by its internal resources to achieve the achievement of its strategy efficiently. Through the extensive literature available on the subject, we understood the influence of internal communication and the benefits of it being digital and collaborative; autonomy and its impact on motivation; and the coach leadership model to adapt to change. It was explained how the lack of information of the collaborators violates its development and stay in the company and as a consequence in profitability. It was proposed to implement an internal communication channel and coach leadership training with the post-state recommendation to work on the delegation of tasks by management to continue contributing to the development of the staff.

Keywords: internal communication, coach leader, job autonomy, development.

## Índice

Resumen.....	1
Abstract.....	1
Índice .....	2
Introducción .....	4
Análisis de Situación .....	7
<i>Análisis PESTEL</i> .....	9
<i>Datos del sector</i> .....	10
<i>Análisis Porter</i> .....	11
<i>Análisis FODA</i> .....	13
<i>Conclusiones sobre análisis FODA</i> .....	14
Marco Teórico .....	17
<i>Comunicación interna</i> .....	17
<i>Canal de comunicación digital</i> .....	17
<i>Autonomía del trabajo</i> .....	18
<i>Liderazgo coach</i> .....	18
Diagnóstico y discusión .....	21
<i>Conclusión diagnóstica</i> .....	22
Propuesta de Implementación .....	23
<i>Objetivo General</i> .....	23

<i>Objetivos Específicos</i> .....	23
<i>Alcance y limitaciones</i> .....	23
<i>Formación de líderes en comunicación.</i> .....	23
<i>Implementación del canal de comunicación interno</i> .....	24
<i>Formación de líderes coach</i> .....	26
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i> .....	29
Conclusiones .....	31
<i>Recomendaciones</i> .....	32
Referencias .....	33
Reportes Anexos.....	36
<i>Anexo 1: Presentación de propuesta a la dirección</i> .....	36
<i>Anexo 2: Encuesta Online por correo electrónico</i> .....	37
<i>Anexo 3: Webinar</i> .....	38
<i>Anexo 4: Guia Workplace</i> .....	39
<i>Anexo 5: Formación Líder Coach</i> .....	40
<i>Anexo 6: Cuestionario de aprendizaje</i> .....	41
<i>Anexo 7: Modelo de plan de desarrollo para líderes.</i> .....	43
<i>Anexo 8: Estado de Resultados</i> .....	44

## Introducción

El presente trabajo pretende demostrar la importancia de conectar la estrategia organizacional con el conocimiento que del mismo tengan los colaboradores que la integran. Para esto se analiza lo valioso que es contar con un canal de comunicación interno efectivo, donde las interacciones se den de forma bidireccional entre los distintos puestos y en consecuencia se alcance un alto rendimiento en toda la empresa.

Se toman los distintos antecedentes de investigación en la temática para evidenciar la necesidad de aplicar un cambio del estilo de liderazgo. La pertinencia del mismo está centrada en lograr adaptarse a las demandas del mercado hotelero con agilidad, en comparación con otros modelos de liderazgos tradicionales.

Las organizaciones en general, sin importar su tamaño o mercado, se orientan a la maximización de resultados. Para lograrlo, es necesario enlazar a toda la cultura bajo un sentido de pertenencia y fin común. Para esto, se vuelve imprescindible acompañar el desarrollo de nuevas habilidades de cada colaborador, empezando por los líderes, logrando poner a disposición las fortalezas de cada integrante. Cuando hablamos de planeación estratégica, la bibliografía nos aporta lo siguiente:

La *administración estratégica* se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. (David, 2013, p. 5).

Al relacionar este concepto con el de comunicación organizacional interna, aparecen dos variantes que explican su importancia: la comunicación formal e informal. La primera es realizada por el liderazgo y facilita la toma de decisiones. La segunda surge de una necesidad de la persona como ser social y actúa como contención emocional generando sentido de pertenencia. (Fernández Rico y Fernández Verde, 2017).

Cuando analizamos el caso de Howard Johnson Carlos Paz, nos encontramos con un hotel de lujo, de 5 estrellas, inaugurado oficialmente en 2016. Este se encuentra encuadrado como una pyme y es gerenciado por sus propios dueños. El modelo de negocio es un Condo hotel, lo que permite que los accionistas sean a su vez dueños. Cuenta con una dotación de 80 colaboradores pertenecientes a la ciudad, 127 habitaciones, un centro de convenciones, y por ultimo un restaurante y un spa, actualmente concesionados. Se destaca por su certificación en Hoteles más Verdes, categoría plata, la cual avala su nivel de cumplimiento en políticas sustentables.

En cuanto a su cultura de trabajo hacen foco en la honestidad y en el respeto mutuo, en el compañerismo, en el servicio y en la atención al huésped. Cabe destacar hacia donde han orientado su misión organizacional para analizar su implicación en las prácticas actuales:

Desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de nuestros huéspedes, basado en un equipo de trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación de servicio, y en proveedores elegidos cuidadosamente, en pos del mantenimiento de esos estándares de calidad y de una excelente relación con el medio que nos rodea.

Trabajando de esa manera también nuestra misión, es lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, lo que significa indudablemente beneficios para todos los clientes internos y externos de la empresa. (Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2018, p. 9).

Hasta el presente no han implementado un canal de comunicación que permita la fluidez y el fortalecimiento de la marca desde dentro. Se utilizan cartelías en los espacios internos comunes para colaboradores o mediante la conversación directa de sus líderes. Podemos tomar magnitud del gran impacto que esto ocasiona en el área de Relaciones Humanas, al contar con equipos de trabajo, que realizan sus tareas sin tener un alcance suficiente a la información y como esto actúa sobre la autonomía del puesto.

Asimismo, es relevante contar con un liderazgo que pueda acompañar el contexto cambiante y complejo al que está expuesto el rubro en materia de innovación y creatividad a la

hora de sorprender al factor más importante: el huésped. Carbajo, P y Portal, N. (2019) trabajaron desde el punto de vista descriptivo, recurriendo principalmente a la información bibliográfica, y entrevistaron a 2400 trabajadores argentinos registrados en *trabajando.com* a su vez que analizaron tres casos de pymes de Argentina. Estos han arribado a la conclusión de que se necesitan más líderes que puedan ayudar a enfrentar el conflicto económico creado por una intensidad competitiva cada vez mayor. A su vez sostienen como el líder coach mejora el desempeño individual y grupal fundamental para el desarrollo de la empresa.

Torres, G. (2010) abordó el caso de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires, ARBA, ente que se encarga de administrar los impuestos de la región. Por medio de la metodología de Investigación-Acción, se dedicó a identificar si era posible, mediante el coaching, acompañar a ese equipo a alcanzar sus metas. El mismo se enfocó en medir el desplazamiento en una serie de indicadores como: supuestos, lenguaje incoherente verbal y no verbal, tipo de conversaciones y falta de compromiso. Luego, al observar la curva de rendimiento, concluyó que el grupo investigado logró alcanzar un nivel de equipo de alto rendimiento.

Por otro lado, en su ensayo María A. Rosa Dominici (2016) sostiene desde el estudio bibliográfico teórico la importancia del coach en las pymes del mercado argentino, dado que las mismas tienen que enfrentar grandes desafíos: una cartera de clientes cada vez más reducida, dificultades en obtener financiación bancaria, asumir altos costos que disminuyen su rentabilidad, inconvenientes para actualizar su tecnología y ser competitivos y mantener a su personal motivado.

Es clave analizar el caso de Howard Johnson Carlos Paz, debido a que al igual que otras pymes del sector, cuentan con estilos de liderazgo que afrontan múltiples dificultades para adaptarse a los cambios ágilmente. Es por esto que en este trabajo se identifican las problemáticas que esto conlleva y comprender su implicancia en el logro de la estrategia diseñada.

## Análisis de Situación

En la actualidad las problemáticas que atraviesa el negocio, se centran en tres grandes ejes: comunicación, autogestión y negocio.

La forma de comunicación entre los puestos de liderazgo y el resto de la plantilla se realiza mediante paneles colocados en el comedor, emails o a través de los jefes de áreas. También se utilizan para esto las horas de descanso, lo cual implica que en el espacio donde debería cuidarse el equilibrio laboral/ personal, el colaborador puede verse interrumpido. El efecto de esta alta demanda psicológica, conocida como densificación del tiempo de trabajo. (Mauro, A., Medel, J. y Yáñez, S. 2009).

La comunicación interna genera claridad sobre la estrategia, hace que cada colaborador se sienta parte y enfoque sus esfuerzos de manera consciente en lo que de verdad importa. Abarca la misión, visión, valores, objetivos, clima laboral y crea compromiso por parte del personal. Esta comunicación tiene que ser fluida, el acceso tiene que ser continuo y tiene que estar a cargo de un área que destine recursos y tiempo a gestionarla. Cada área en particular debe realizar los aportes específicos que necesite, ya sea un colaborador para consultar algo, un jefe para transmitir un pedido o un área de soporte para informar.

La información permite la toma de decisiones, y esta ultima la autogestión. En las pymes, algo que con frecuencia se observa es la baja informatización de algunas áreas. Ciertos movimientos terminan centralizados en pocas personas produciendo cuellos de botella. Por ejemplo, en HJ el contador que tiene que recolectar las facturas por las distintas áreas para cumplir las obligaciones impositivas. El riesgo es grande, dado que al no ser cargados diariamente de forma automática, pueden perderse, traspapelarse o ignorarse. Esto hace conveniente la utilización de un canal de comunicación para compartir guías prácticas que faciliten la autogestión para ciertos perfiles de puestos.

La autonomía del trabajo, no es un tema menor, y el acceso a lineamientos se vuelve clave, a su vez que se priorizan acciones comunicacionales o se eliminan posibles malentendidos. Hoy el hotel no cuenta con una política de autorización de montos para compras o aplicación de descuentos y beneficios. Para tener en cuenta las regulaciones del contexto macroeconómico y su incidencia en la organización, es importante que estos lineamientos se actualicen frecuentemente. Y puede ser que cambien casi de manera diaria. Es por esto que cada responsable de área debe informar a su personal a cargo acerca de estos parámetros, sin tener que utilizar una cartelería



(tiempo, impresión de papel, recursos) ni interrumpir su descanso. Debe permitir la toma de decisiones sin burocracia, de manera ágil.

Algo similar ocurre en el área de ventas, al no trabajar de manera conectada con el área de marketing, no todas las necesidades del sector se ven cubiertas. Si ambas estrategias se unieran, el foco en la publicidad permitiría incrementos de rentabilidad mayores.

La implementación de un plan de comunicación interno, con foco en el *empowerment* permite que, ante problemas recurrentes, los equipos de trabajo busquen soluciones simples y ágiles. Como resultado se mejoran las prácticas ya que los responsables delegan las tareas y se ocupan de la parte estratégica y de control. Bajo esta cultura se podrían instalar parámetros, como por ejemplo para provisionar pérdidas por rotura de mercadería, reglas para ordenar el stock de materiales, métodos de contactación y búsqueda de clientes, publicidad, listas de precio actualizadas, solvencia de cheques, control y resguardo de inventarios.

Todos los gerentes, jefes y responsables de sector tienen un gran desafío por delante. Durante años han tenido a cargo gran cantidad de actividades que no han permitido el desarrollo de habilidades en sus colaboradores, ¿qué pasaría si algún gerente tuviese que tomar una licencia prolongada? La falta de polivalencia de actividades en HJ está socavando la propia sostenibilidad del negocio. Una demora de 30 días en el tiempo de respuesta a los pedidos de descuento de los clientes resulta excesivo porque puede representar la pérdida del mismo., entretanto cierre su negociación con otra empresa.

Tal vez, el cambio de estilo de liderazgo, sea más urgente de lo percibido por la compañía, siendo el costo de oportunidad, algo digno de analizar. Los líderes a nivel mundial, en los últimos años se han orientado a fortalecer y potenciar sus habilidades *soft*, eligiendo el coaching como respuesta al acompañamiento de las demandas actuales y venideras.

## Análisis PESTEL

Se utiliza el análisis PESTEL para hacer un estudio estratégico del mercado en el que está inserta la empresa, es una mirada externa de su contexto que brinda una visión general de los diferentes factores políticos, económicos, legales ecológicos y sociales.

<b>P</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El gobierno presenta año a año paquetes de medidas que benefician al sector turístico (reitegros de IVA, asesoramiento, infraestructura, portales de interes, festivales y eventos) que favorecen el desplazamiento de pasajeros.</li> <li>-Ley de ministerios decreto 7/2019 turismo como actividad central para el desarrollo del pais, aprovechamiento de atractivos turisticos (exposiciones, ferias, concursos) promocionados en el exterior.</li> <li>-Los gobiernos son cada vez más concientes de la gran importancia del sector turístico para la economía de cada Estado.</li> </ul>
<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La devaluacion del peso del último año y medio ayudó a alentar la llegada de turistas del exterior. La misma se ve comprometida en la actualidad debido pandemia mundial COVID-19</li> <li>-Los países que reciben mas ingresos por turismo concentran el 50% del gasto mundial (OMT). Estados Unidos, España, Italia, Tailandia Reino Unido, entre otros.</li> <li>-En Argentina crece su turismo receptor 9.1% por las regulaciones aréas (abaratamiento de tarifas Low Cost) con ocupacion hotelera record en momentos de crisis.</li> </ul>
<b>S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tendencia al turismo Ecofriendly basado en la conciencia social sobre problemas ambientales.</li> <li>-Los turistas hoy valoran: la imagen, acceso (infraestructura terrestre, aérea o marítima), la conectividad, comida, souvenirs, atractivos turisticos (naturales y otros), costo (no por económico, sino por sentir que por lo que paga esta recibiendo algo justo).</li> <li>-Es un sector sensible a riesgos, por ejemplo incertidumbre política, terrorismo, pandemias.</li> <li>-Las TICs estan influyendo en la estructura del sector (agencias virtuales).</li> <li>-Los turistas argentinos elijen mas las escapadas que los viajes largos, siguen demandando actividades en lugar de la pasividad de la visita.</li> </ul>
<b>T</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El 74% de los viajeros planean sus viajes por internet, el 13% en agencias de viajes.</li> <li>-La tecnología ha avanzado en el sector con herramientas online: reservas,consultas, visualización de instalaciones, compartir opiniones.</li> <li>-Se forman redes internas entre diferentes hoteles que comparten información actualizada para ser aprovechada por todos.</li> <li>-Sistemas de gestión que facilitan y promueven la rentabilidad en la administracion interna de las compañías.</li> </ul>
<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El turismo está impactando sobre el medioambiente y muchas veces de manera negativa.</li> <li>-Aumento de promociones de alojamientos comprometidos con reducir el uso de energía, actividades para ayudar a la vida silvesre, reforestacion, agua de recoleccion de lluvia.</li> <li>-La mayoría de los viajeros esta dispuesto a modificar donde y como viajan para no incidir en el ambiente y generar equilibrio.</li> <li>-Certificaciones de turismo responsable (GTSC y Unesco).</li> </ul>
<b>L</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-En Córdoba hay tarifas máximas reglamentadas.</li> <li>-Decreto prorroga la suspensión dispuesta para la contrucción de hoteles 4 y 5 estrellas.</li> </ul>

Ilustración 1. Análisis PESTEL. Fuente de elaboración propia.

### *Datos del sector*

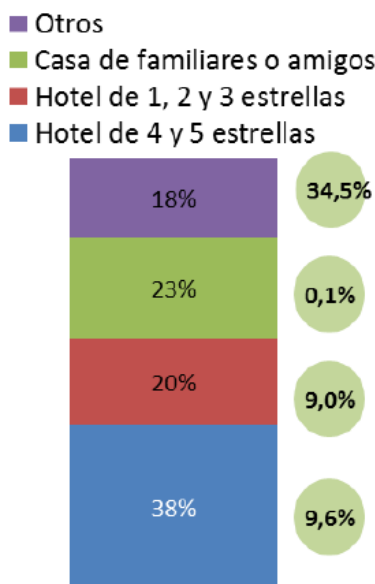
La información que se presenta a continuación nos permite identificar cual es el público objetivo de clientes que elige hoteles como HJ para hospedarse.

Es importante destacar que, tal como lo señala la Dirección Nacional de Mercados y Estadísticas (2019):

En los primeros 11 meses se registraron 6,6 millones de turistas no residentes por todos los pasos del país, con un crecimiento interanual del 6,9%. Esto implicó un máximo en el total de llegadas por todas las vías, para la vía aérea (2,8 millones) y para la vía fluvial/marítima (966 mil). (p. 1).

Los datos presentados sobre el turismo extranjero en el país, nos muestran un alto crecimiento interanual, que tiene impacto en los diferentes alojamientos, con una sustancial diferencia en los hoteles 4 y 5 estrellas:

### **Distribución % de turistas por principal alojamiento y var% i.a. Ene-nov 2019**



*Ilustración 2.* Distribución % de turistas por principal alojamiento y var % i.a. Por la Dirección Nacional de Mercados y Estadísticas (2019).

La provincia de Córdoba tuvo un aumento de su ocupación hotelera de pasajeros no residentes durante 2019, en comparación con el año anterior y con el resto de las regiones. Analizando la información estadística, se puede observar que si bien los extranjeros eligen mayormente hoteles de lujo, no así los residentes del país que mostraron una tendencia fuerte a ocupar alojamiento para-hoteleros como lo son las cabañas, los bungalós o los hospedajes:

Tabla 1

*Estadía promedio por condición de residencia, según región de destino y categoría del establecimiento.*

Región de destino y categoría	Estadía promedio*					
	Total		Residentes		No residentes	
	Noches	Var. i.a.	Noches	Var. i.a.	Noches	Var. i.a.
<b>Total</b>	<b>2,4</b>	<b>-0,3</b>	<b>2,4</b>	<b>0,0</b>	<b>2,5</b>	<b>-2,3</b>
<b>Región de destino</b>						
Buenos Aires	3,1	1,3	3,1	2,9	2,4	-59,3
CABA	2,3	-2,9	2,3	0,1	2,4	-6,9
Córdoba	2,6	-2,6	2,6	-4,0	2,6	40,2
Cuyo	2,3	2,6	2,3	1,9	2,4	7,8
Litoral	2,0	-2,8	2,0	-3,3	2,1	0,3
Norte	2,0	4,2	2,0	4,5	1,8	-1,7
Patagonia	2,9	-2,6	2,8	-3,0	3,3	-4,3
<b>Categoría del establecimiento</b>						
<b>Hotelero</b>	<b>2,3</b>	<b>-1,3</b>	<b>2,3</b>	<b>-1,3</b>	<b>2,5</b>	<b>-2,0</b>
1 y 2 estrellas	2,4	-5,2	2,4	-5,8	2,6	3,5
3 estrellas, apart hotel y boutique	2,4	0,8	2,4	1,0	2,5	-0,1
4 y 5 estrellas	2,2	-1,1	2,1	-0,5	2,5	-3,7
<b>Parahotelero</b>	<b>2,7</b>	<b>3,6</b>	<b>2,7</b>	<b>4,4</b>	<b>2,8</b>	<b>-4,9</b>

Extraído de Encuesta de ocupación Hotelera, Secretaría de Turismo de la Nación, por INDEC (2019)

### *Análisis Porter*

Para realizar un completo análisis de la empresa por medio de un estudio de la industria en este momento, se utilizan las 5 fuerzas de Porter (2008), esta herramienta ayuda a saber dónde está colocada una empresa en referencia a la competencia.

Poder de negociación de los clientes: los clientes de HJ pueden acceder a al menos 4 hoteles de lujo que ofrecen productos similares: Amerian, Portal del Lago, Eleton Resort, Pinares

Panorama Suites & Spa. Sus precios son competitivos y se pueden comparar por medio de distintas páginas web, donde también se obtiene la valoración de los visitantes. Por lo cual, se vuelve riesgoso colocar precios demasiado elevados o no ofrecer promociones de manera regular.

Poder de negociación de los proveedores: cuenta con una reducida cartera de proveedores, los cuales dominan tanto el precio como el tiempo y la calidad de la mercadería entregada, reduciendo el margen de rentabilidad. Este factor vuelve necesario generar una red de proveedores con los cuales poder negociar con anticipación, estableciendo una alianza de cooperación y nunca ganar-perder.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: el mercado hotelero de lujo posee barreras altas de entrada, debido a la inversión de capital requerida. Sin embargo esta pyme no cuenta con una amplia trayectoria y experiencia como los hoteles de competencia directa (Portal del Lago, inaugurado en 1986). Aun así, la marca Howard Johnson se identifica rápidamente por su renombre internacional.

Amenaza de nuevos productos sustitutos: el hotel no posee una amenaza de productos sustitutos en sí misma. Al ser una empresa moderna puede animarse a innovar y probar productos diferenciadores y validarlos en la interacción con sus clientes, en forma de pruebas piloto para un segmento de los mismos. Al contrario de su competencia, que al ser tradicional y conservadora, no toma este tipo de riesgos y siempre mantiene la misma oferta de productos o servicios.

Rivalidad entre competidores: como resultado de los cuatro factores anteriores se pueden establecer las estrategias de posicionamiento aconsejables en el mercado.

- Aumentar la inversión en publicidad y nuevos productos. Por ejemplo, la opción de elegir un régimen todo incluido.
- Fortalecer los canales de ventas.
- Ofrecer nuevas promociones, con precios atractivos. Por ejemplo paquetes de fin de semana con spa y cena.

### Análisis FODA

Para analizar de manera micro organizacional al hotel se utiliza la matriz FODA, con ella se puede entender la situación de la misma y tomar decisiones de cualquier tipo, incluso revisar la estrategia y la posición interna y externa.



Ilustración 3. Análisis FODA. Fuente de elaboración propia.

### *Conclusiones sobre análisis FODA*

Entre las fortalezas en las que se destaca el hotel se encuentra el foco en la gestión de la experiencia de cliente, ocupándose de paliar aquellas percepciones no tan favorables de sus visitantes. Otro punto positivo es el cuidado del clima laboral, pese a todo no cuentan con una medición del mismo, como la que podría realizarse mediante la encuesta Great Place To Work. Esto posiblemente causaría que la organización no detecte a tiempo los malestares de sus integrantes, mencionados dentro de las debilidades de este mismo análisis, en referencia a su comunicación interna o falta de acceso a la información.

Dentro de las debilidades señaladas, se vuelve significativo atender la renovación del modelo de liderazgo hacia un estilo coach. Dicho cambio de paradigma sobre el modo de observar los hechos que acontecen en la organización, facilitaría los procesos internos de cada integrante para tomar las mejores decisiones de manera oportuna.

Una clara oportunidad de la empresa es captar al público corporativo, para esto es importante el tipo de publicidad y un avance significativo sería que el área de ventas también cuente con un presupuesto para invertir en esto. Carlos paz está muy cerca del centro neurálgico de la provincia, el cual contiene muchas empresas y edificios corporativos a los cuales pueden ofrecer sus servicios de Córdoba Capital.

Como amenaza, la prioridad es actuar de manera diferenciadora en referencia a la competencia. Hoy ofrecen casi idénticos servicios, se podría pensar en incorporar un sistema de innovación que trabaje en red con hoteles del mismo grupo y compartir mejores prácticas ya probadas con éxito.

Al profundizar en la gestión de los recursos humanos y su área específica de competencia, el hotel se destaca por tener un excelente plan de bienvenida e inducción en el puesto. El mismo incluye cuestiones generales para que el ingresante conozca la misión, visión, valores, políticas de trabajo, normas, pautas de trabajo, organigrama, procedimientos internos y beneficios. Dicho proceso proporciona una correcta adaptación a la cultura organizacional y ayuda al empleado a sentirse parte de la misma, facilitando el aprendizaje. Asimismo cuenta con el acompañamiento por parte de su superior inmediato y permite que el colaborador observe las tareas durante una semana completa antes de estar en contacto con los clientes.

Sus políticas internas establecen el deber ser de sus colaboradores, puesto que estos se encuentran muchas veces en posición de observar la vida personal de los individuos de diversas culturas, haciendo énfasis en la ética, integridad y responsabilidad profesional. Es preciso mencionar como factor positivo, que las mismas se encuentran orientadas a la mejora continua, fomentando el buen clima laboral, y están detalladas dentro de un marco legal que deriva en una aplicación prolija de estos estándares.

El organigrama estructural de la compañía se encuentra centralizado en el gerente general y el directorio dentro de una organización lineal de comunicación, donde cada subordinado reporta a un jefe y estos a su superior. Este modelo puede resultar poco ágil, de cara al cliente, e inclusive frente a proveedores. De hecho se advierte la poca comunicación entre pares en la entrevista realizada al gerente de ventas donde se le pregunta si hay algún tipo de análisis de solvencia sobre los cheques que recibe responde que no lo hace, y que cree que la administración tampoco. El gerente de administración responde a la misma pregunta, argumentando que no realiza este control porque casi no han tenido problemas. En resumen, no niegan que hayan tenido algún problema, o que este pudiera ocurrir eventualmente.

El gerente de recursos humanos es el encargado de asesorar, planificar y gestionar la mayoría de las actividades del área. Si bien no es quien realiza el proceso de reclutamiento y selección de puestos operativos, si lo hace con los puestos estratégicos y es el responsable de mantener una plantilla alineada a los objetivos institucionales. Crea herramientas para el área como las encuestas de clima laboral y evaluaciones de desempeño. Estas son importantes para la gestión de talentos, pues permite la identificación de oportunidades de mejora en pos de corregir los desvíos a tiempo y de lograr aprovechar de fortalezas a favor de la compañía.

Cuentan con un manual de descripción de puestos, que es actualizado por el gerente en vista de que consigan estar adaptados a los cambios que atraviesa la organización. De todas formas en las funciones y tareas de cada puesto de jefatura, se encuentran actividades que son posibles de delegar, sin que esto incurra en falta de control o responsabilidad. Sin ir más lejos, el propio gerente de recursos humanos ocupándose del recibimiento de grupos de estudiantes que van a conocer el hotel, planificando las necesidades de personal según la demanda de la estacionalidad o abocándose a la compra de los uniformes. Igualmente ocurre con otras áreas, en concreto el jefe de administración que realiza la carga de las facturas, efectúa el control de cajas y cupones de tarjetas de créditos. Este mecanismo de trabajo impide el desarrollo y autonomía de



responsables y colaboradores y evidencia la falta de soporte desde sistemas de software que tiene la empresa.

En cuanto a las actividades del área, se aprecia la falta de atención en la comunicación interna, diseño de planes de incentivos y motivación, así como mejoras en los sistemas de beneficios que se aplican. Es fundamental repensar el valor de estos, debido al tangible impacto que tienen en la productividad de los trabajadores, en la retención de talentos, en las tasas de rotación y ausencias de personal, corresponde que sean centro de atención por parte de los referentes del sector.

## Marco Teórico

En este apartado se presentan las distintas teorías provenientes del campo académico sobre los conceptos de interés que serán de relevancia para analizar el caso estudiado. Estos son: comunicación interna, digital, autonomía laboral y liderazgo coach.

### *Comunicación interna*

Elton Mayo y F. J. Roethlisberger (1933) citado por Koontz, A. (2012), incluyen el término de comunicación en un contexto socioeconómico entre guerras, en el cual surgía la crítica al taylorismo y al fordismo por su rigurosidad y detrimento de la calidad humana en el trabajo. Es cuando a través de experimentos en Hawthorne de la Western Electric Company, descubren entre otros hallazgos, la importancia de la comunicación entre pares en un ambiente distendido para aumentar la productividad. Las críticas a esta mirada sostuvieron que ante la observación aumenta la productividad solo por un tiempo reducido. Esta mirada ha desencadenado todos los siguientes análisis e investigaciones sobre el concepto. En contraposición a esto, Gonzalez Frigoli, M. (2016) descarta la implementación de acciones rígidas y generales. El autor relaciona la comunicación directamente con la cultura, canal por el cual se constituyen los artefactos simbólicos de la misma, que forman las relaciones humanas. Sugiere partir desde un diagnóstico previo de la misma, recordando que mediante la cultura, y específicamente por medio de sus líderes, se gestiona la estrategia organizacional.

Iurcovich (2012) analiza la comunicación en las pymes y agrega otra óptica, acercando el significado de la misma a la información y como ésta actúa sobre la motivación, a su vez que da relevancia a la necesidad de contar con un personal capacitado que pueda aprovecharla.

### *Canal de comunicación digital*

Goldfarb, M. (2018) en su TFG explica como un canal digital de comunicación puede generar la integración de los equipos y además aumentar su productividad, convirtiendo al trabajo a una forma colaborativa de resolver las situaciones y mejorar las relaciones entre las distintas áreas.

### *Autonomía del trabajo*

Desde un enfoque internacional, la autonomía del trabajo es definida como generadora de satisfacción laboral individual de cada persona, por su impacto directo en el clima de la empresa. Como beneficio ésta tiene una relación positiva con la creatividad. Pero en desventaja, cuanto mayor autonomía, son menores los niveles de satisfacción con las oportunidades de desarrollo y el trabajo en equipo, Patlán-Pérez, J., Martínez Torres, E. y Hernández Hernández, R. (2012). Por el contrario Salcedo, P. M. (2013) entiende la misma como la oportunidad de tomar decisiones sin un control estricto, logrando que el individuo pueda sentir que es su propio jefe. Y se inclina por pensar que un incentivo económico no sigue siendo lo único esperado por un colaborador, sino que cobra un valor superior la autonomía con la que le permitan abordar su tarea para incrementar su desarrollo.

Un enfoque similar aporta Caballero (2015), que define la autonomía como la libertad para realizar las tareas y a su vez la posibilidad de incluir un método propio. También menciona la insatisfacción cuando el colaborador solo se rige de directivas y no tiene espacio para decidir. Añade un concepto interesante que es el de *burnout* (estrés crónico) para visualizar el extremo negativo que podría ocasionar la falta de la misma. Este síndrome aparece entre otras causas, ante la imposibilidad de tomar decisiones en el trabajo y tiene consecuencias directas en la tasa de ausentismo y ésta a su vez en la rentabilidad de la compañía y cumplimiento de sus metas.

### *Liderazgo coach*

Cuando nos adentramos en las teorías que enmarcan al líder coach, es inevitable revisar la mirada de Echeverría, R. (2000) creador del termino ontología del lenguaje. Desde este autor, se reivindica la posición del trabajador como experto en su tarea, superando muchas veces el conocimiento específico de los propios jefes. Estos últimos, se encargan de velar porque el trabajo se realice tal como indica la organización. Ayudan a maximizar los resultados y acompañan a que el trabajador logre ser exitoso en lo que hace, en suma, actúan como facilitadores. Lógicamente, esta concepción otorga sentido de responsabilidad al colaborador, que en la empresa tradicional solo era un subordinado de las órdenes directas que recibía por parte de su líder, y que también lo liberaba de las consecuencias del error. Además, el autor amplía el termino coach, el

cual se extrae del deporte y se adapta en un nuevo rol a los líderes organizacionales y analiza los juicios que conllevan un profundo impacto en la interpretación de las actitudes de las personas.

Hawkins, P. (2012) retoma el concepto, pero al contrario que la mayoría de las teorías sobre el coach empresarial y la citada anteriormente, que se orientan a desarrollar al líder de manera individual, este advierte que lo que necesitan los equipos es un liderazgo colectivo, con habilidades desde lo emocional. Desde este enfoque se trabaja con actividades que permitan conocer la personalidad de los integrantes de todo el equipo, como así los roles y otros ejercicios que fortalezcan los vínculos y así se optimice el posterior trabajo en equipo.

Por otra parte, Caballero (2016) en su tesis de grado orientada al contexto actual del liderazgo en las pymes de la Ciudad de Córdoba, refuerza la importancia del mismo en la adaptación al entorno por parte de las organizaciones. Además se enfoca en establecer cómo el modelo tradicional de acatamiento de órdenes, solo actúa como limitante en el desempeño, pudiendo producir temores en las personas. Finalmente coincide con ambas teorías mencionadas, con que la clave de adaptación por parte de las empresas es el aprendizaje en un contexto propicio de confianza, poniendo en el centro a las personas.

En resumen la comunicación interna, está presente de forma central en las conversaciones que constituyen la cultura, impactando en la motivación y en todo el negocio al actuar sobre la productividad y los resultados. De la mano con esto, podemos agregar que la confianza del entorno que generen los líderes en sus equipos mediante estas conversaciones, harán que puedan sentirse en libertad de superar las expectativas con autonomía, haciendo su aporte particular para alcanzar las metas propuestas. A su vez que retiene talentos, logrando el desarrollo de habilidades de sus integrantes y manteniéndolos con un alto grado de satisfacción en la organización. Este tipo de gestión conlleva un estilo de liderazgo, que pueda intervenir como facilitador del aprendizaje e impulse a sus colaboradores a lograr el éxito en sus funciones.

Por lo tanto, es necesario entender que en la actualidad, los equipos de trabajo tienen que contar con ciertas competencias que le permitan constituir vínculos dentro de la organización y con el contexto de manera que sus aportes sean proactivos. Deben trabajar para erradicar las barreras perceptivas ante los procesos de creatividad e innovación que contribuyan al sostenimiento de la compañía, de forma tal que logren pensarse como responsables de sus propias decisiones. Por esto se comprende la importancia de dedicar esfuerzos a fortalecer continuamente la comunicación en todas las direcciones, siendo el motor que permite el desarrollo de los criterios

necesarios para medir los impactos y mitigar los riesgos de cada accionar. El papel de los líderes se vuelve clave, asumiendo su compromiso para ocuparse de generar ambientes de trabajo distendidos, bajo entornos de confianza donde no se juzgue al error como algo negativo, sino como paso previo al aprendizaje continuo. Éste perfil de colaborador, en su rol activo en la organización, va a fortalecer su red de relaciones en pos de proyectar el mejor futuro para la misma.

## Diagnóstico y discusión

Analizando la situación del hotel, emergió como debilidad la desinformación de los colaboradores, dicha problemática reduce la autonomía del trabajo debido a que sin información un colaborador competente no puede tomar decisiones, ya que no tiene ni criterios, ni lineamientos claros. (Ver ilustración 3). Cuando se analizó este concepto en profundidad, se infirió que la autonomía tiene un impacto troncal en la motivación y superación de resultados. En efecto, esta situación puede ser ocasionada por fallas en la comunicación interna.

Además se afirma que existe una alta demanda de visitantes extranjeros en los hoteles de lujo, cuestión que obliga a mantenerse a la vanguardia con originalidad en las actividades que ofrece el hotel ante el resto de los hoteles de la zona que ya cuentan con trayectoria y estatus. Situaciones que fueron presentadas anteriormente, como la necesidad de adaptarse a los cambios del contexto con innovación constante (Análisis Porter, p. 9), o por ejemplo la ausencia de informatización de las distintas áreas del negocio mencionadas, alertaron los obstáculos que atraviesa el estilo de liderazgo tradicional que posee la organización. En función de este problema se analizaron las distintas teorías revisadas sobre el liderazgo coach y se advirtió que desde el modelo ontológico basado en las conversaciones y en el desarrollo del individuo, se pueden atravesar este tipo de desafíos con éxito. Esto es debido al rol preponderante del colaborador y la responsabilidad que hoy asume, evaluando las consecuencias de sus decisiones (ver marco teórico, Echeverría. R., 2000). Y tomando en cuenta a Hawkins, P. (2012), se detectó que no se ha fomentado el trabajo en equipos colaborativos logrando equipos de alto desempeño que puedan explotar su potencial y creatividad para responder a la innovación que se necesita.

A raíz de lo descrito, se derivó en que la problemática que ocasionó dichas situaciones fue el estilo de liderazgo actual, a su vez demostrando las consecuencias de la falta de un canal de comunicación interna donde fluya la información y se permita la autonomía en el puesto.

Es fundamental contar con un liderazgo que pueda atravesar los desafíos, y no sorprende que hasta ahora no se hayan buscado soluciones, ni probado otras alternativas. Justamente el líder tradicional no se cuestiona como afrontar y resolver problemas de la diaria, y convive con el “siempre se hizo así”. Este *estatus quo* en un contexto tan vertiginoso como el que se vivencia en el mercado moderno, exige instalar la mejora continua con líderes facilitadores para triunfar siendo eficientes y rentables. Las organizaciones son netamente responsables de motivar

a sus colaboradores para que estén satisfechos con el trabajo. Deben actuar en consecuencia para que los mismos puedan tomar decisiones con agilidad, sin burocracias y en un entorno de confianza que favorezca el desarrollo de potencial, con total claridad sobre las metas para el logro de la estrategia macro.

### *Conclusión diagnóstica*

La falta de información de los colaboradores ocasionó la insuficiencia de aprendizaje constante y el desarrollo de habilidades, cuestión que obstaculizó conectar al empleado con la estrategia de la organización. Económicamente se vuelve fundamental mitigar esta problemática puesto que la empresa tiene la oportunidad de beneficiarse aumentando sus ventas, reduciendo su gasto en compras, insumos y juicios e indemnizaciones. Para su solución se propuso la implementación de un canal de comunicación interna que esté continuamente al alcance de la mano de cada integrante, de manera remota, digital y mediante el manejo intuitivo. Al igual que evitara utilizar espacios de descanso del personal y permitirá que el colaborador este actualizado y pueda “sentirse parte” compartiendo él mismo información para el resto de la organización. Este canal es utilizado por diferentes empresas exitosas, y está habilitado para compartir todo tipo de formatos digitales, es un Facebook empresarial llamado Workplace disponible en su formato para computadora de escritorio, tableta o celular.

Para acompañar el desarrollo de la autonomía y gestión del cambio en los equipos de trabajo, se propuso la implementación de un plan de formación de líder coach. El cual fortalecerá las relaciones interpersonales y posicionara al líder para buscar soluciones co-creadas con sus subordinados que atacaran las problemáticas actuales con involucramiento genuino y motivación, dirigiéndose con agilidad y eficiencia hacia la innovación y el cumplimiento de los objetivos.

## Propuesta de Implementación

### *Objetivo General*

Implementar un modelo de comunicación interna en el hotel HJ que permita conectar la estrategia organizacional con los colaboradores que la integran para aumentar su rentabilidad organizacional en un 1.33% anual.

### *Objetivos Específicos*

- Capacitar en herramientas de gestión de la comunicación interna a los gerentes para que sepan cómo transmitir correctamente la estrategia organizacional en toda la compañía.
- Implementar Workplace como canal de comunicación interna digital.
- Capacitar al personal de los puestos de conducción en liderazgo coach.

### *Alcance y limitaciones*

El alcance temporal de la propuesta comprende los meses de abril a agosto del año 2021. En relación al alcance geográfico, será en un hotel conformado como una pyme perteneciente a la Ciudad de Carlos Paz, en la Provincia de Córdoba, admitiendo la salvedad de poder ser aplicado a cualquier localidad del país y para todo tipo de industria, no solo la hotelera.

Su contenido aborda la temática de la mejora de la comunicación interna dentro de una organización con fines de lucro. Cabe aclarar que no se han presentado limitaciones en la implementación.

### *Formación de líderes en comunicación.*

### *Costos y recursos:*

Recursos	Costo Unitario	Q	Costo Total
Certificado en gestión de la comunicación interna UES21: Gerentes de todas las áreas	\$26.400	10	\$264.000
Honorarios Formador	\$6.000	1	\$6.000
Subtotal	\$27.000		\$270.000



*Plan:*

Acción	Involucrados	Recursos	Monitoreo	Responsable
Certificado en gestión de la comunicación interna	Gerentes de todas las Áreas	Presupuesto de \$270.000	N/A	Gerente RRHH

Todos los gerentes de áreas realizarán una certificación en gestión de la comunicación interna, ya que es necesario aprender esta habilidad para volverse conscientes de lo que significan sus interacciones con la plantilla y cómo gestionarlas para beneficiarse con su impacto. Se profundizará en:

- Cuál es el rol que tiene el comunicador
- Como se gestiona mediante la comunicación
- Identidad corporativa, propósito y estrategia organizacional
- Cultura de cambio, en constante movimiento
- La importancia de las conversaciones en la cultura

*Implementación del canal de comunicación interno**Costos y recursos:*

Recursos	Costo Unitario	Q	Costo Total
Membrecía de Software: Workplace Advanced (Mes)	\$360	80	\$28.800
Instructivo de formación uso de Workplace	\$0	1	\$0
Smartphone/ Tablet	\$10.000	6	\$60.000
Webinar: Pertenencia, autodesarrollo y autonomía Consultora Marina Bailador Consulting	\$90.000	1	\$90.000
Membrecía para Webinar: Zoom	\$1.124	1	\$1.124
Subtotal	\$101.484		\$179.124

*Plan:*

Acción	Involucrados	Recursos	Monitoreo	Responsable
Realizar propuesta a la Dirección: que incluya presupuesto y acciones asociadas	Directorio	Presentación en Power Point (ver anexo 1)	N/A	Gerente RRHH

Contratar membresía de WP.	Para todos los colaboradores de HJ	Membrecía	Mensual: encuesta online (ver anexo 2)	
Adquisición de 6 Smartphone/ Tablet para dejar disponibles en las distintas áreas para facilitar el ingreso a la plataforma WP	Área de compras	Presupuesto de \$60.000	Único: Al recepcionar los equipos y probar su correcto funcionamiento	
Comunicación: responsabilidades y usos/ Propósito	-Jefes Y responsables -Puestos operativos	Espacio físico: sala de reuniones	Mensual: encuesta online (ver anexo 2)	
Webinar: Pertenencia, autodesarrollo y autonomía relacionado con el acceso a la información. (Ver anexo 3)	Para todos los colaboradores de HJ	- Consultora Marina Bailador Consulting - Membrecía Zoom.	Mensual: encuesta online (ver anexo 2)	
Compartir Guía de usuario de WP (Ver anexo 4)	Para todos los colaboradores de HJ	- Guía online - Email	Único: cada responsable de área verifica comprensión	Jefes de áreas
Armado de grupos de WP donde los gerentes, jefes y colaboradores puedan concentrar información de un mismo tema facilitando el acceso mediante su búsqueda.	- Gerentes de todas las Áreas - Responsables - Puestos operativos	Invitación dirigida a cada colaborador a unirse a los grupos con fecha tope	Único: gerente de cada área informa a la Dirección cuales son los grupos conformados y notifica al cumplimiento del plazo tope, vía email.	Gerentes de todas las Áreas
Publicaciones diarias de <b>Comunicaciones</b> por todos los gerentes de áreas. Información, datos, aclaraciones,	Gerentes de todas la Áreas a todos los colaboradores	PC, Smartphone, Tablet	Mensual: - Tasa de respuesta a consultas de los colaboradores	Gerente de RRHH

lineamientos, políticas, promoción de valores, decisiones, beneficios, metas y objetivos.			- Tasa de publicaciones	
---	--	--	-------------------------	--

Es importante comunicar el propósito de estos cambios a la Dirección ya que es quien cascadea la estrategia macro organizacional al resto de la compañía. Además que incluye un paso previo a la implementación que tiene que ver con validar el presupuesto a utilizar.

Se adquirirán equipos Smartphone y/o Tablet que permitirán el fácil acceso a la información, los mismos serán dispuestos en diferentes lugares para uso común, entendiendo que hay colaboradores que pueden no contar con su celular por alguna contingencia. Si bien la utilización de Workplace es intuitiva, se facilitara un instructivo (Ver anexo 4), aclarando criterios de uso y propósito del mismo.

El logro de este objetivo contiene una webinar donde la consultora compartirá la importancia de desarrollar el sentido de autonomía y lo valioso que se vuelve la información en contexto adaptativos al cambio. Se selecciona este medio, ya que permite la interacción de los participantes mediante preguntas y actividades y además queda disponible para acceder fuera de línea si un grupo de colaboradores no pudo asistir en el horario pactado. (Ver anexo 3).

Se armaran distintos grupos dentro de la red, donde el acceso será admitido mediante aprobación de la invitación que realice el administrador (gerente de cada área). Estos grupos concentraran los distintos focos que se encuentran en la gestión, con la intención de no mezclar la información dificultando la comprensión o prioridad de lectura. Los grupos serán:

Comunicaciones diarias	Administración	Housekeeping
Reservas, ventas y eventos	Recursos Humanos	Recreación
Mantenimiento	Marketing	Spa
Seguridad	Front Desk	Restaurante

Se prevé que se incluyan comunicaciones diarias para toda la organización en general, que contengan aquella información que es vital para desempeñar la tarea de manera eficiente. Las mismas las diseñará el Gerente de Recursos Humanos, y el resto de los gerentes y la Dirección le proporcionaran ésta por correo electrónico hasta el día anterior, para que sea factible de ser publicada todos los días a las 8am. Las comunicaciones diarias son de lectura obligatoria. Algunos ejemplos pueden ser: la estrategia macro, una nueva meta organizacional, una nueva promoción que se esté comunicando masivamente, un cambio de puesto de un actor clave, un nuevo proveedor, un cambio en la modalidad de atención.

### *Formación de líderes coach*

### *Costos y recursos:*

Recursos	Costo Unitario	Q	Costo Total
<b>Formación líder coach</b>			
Formación UES21: Líder coach	\$6.147	13	\$79.911
Asesor de RRHH: Cuestionario de aprendizaje pos formación	\$6.500	1	\$6.500
Asesor de RRHH: Diseño plan de aplicabilidad del modelo coach por líder	\$2.500	13	\$32.500
Formación: Viáticos/ por Covid-19 vía Zoom (13 líderes/viaje 4 encuentros)	\$19.500	4	\$78.000
Formación: Desayuno, almuerzo, coffee break (13 líderes/ 4 encuentros)	\$20.000	4	\$80.000
Subtotal	\$54.647		\$276.911

*Plan:*

Acción	Involucrados	Recursos	Monitoreo	Responsable
Realizar formación Líder coach (Ver anexo 5)	- Gerentes de todas las Áreas - Responsables	Presupuesto de \$79.911	Trimestral: mediante cuestionario de aprendizaje realizado por Asesor de RRHH	Gerente RRHH
Contratar Asesor de RRHH para que realice un cuestionario de aprendizaje pos formación y pueda medir el desplazamiento del impacto de la misma (Ver anexo 6)	Gerente RRHH	Presupuesto \$6.500 Marina Bailador Consulting	N/A	Gerente RRHH
Asesor de RRHH: Diseño plan de aplicabilidad del modelo coach por líder	- Gerentes de todas las Áreas - Responsables	Presupuesto de \$32.500 Marina Bailador Consulting	Mensual: cada líder en reunión mensual con su superior directo.	Jefe directo de cada líder

Esta acción requiere de un proceso de aprendizaje de un mes, donde hay 4 encuentros virtuales, consta de intervenciones directas del grupo de alumnos con el coach, que abre la posibilidad de apoyarse en el mismo y profundizar las claves del coaching.

Esta nueva manera de gestionar equipos, tiene la finalidad de abrir canales de comunicación eficientes, con conversaciones plenas entre líderes y colaboradores que potencien su desarrollo, y destraben obstáculos que desvían el alcance de los resultados. Al mejorar las relaciones personales entre pares y además acompañar el conocimiento propio interno de cada líder, se logra un desempeño pleno de las funciones con ventajas competitivas y económicas para la organización. Los temas centrales serán:

- Inteligencia emocional, corporalidad, estados de animo
- Ontología del lenguaje: principios
- Percepciones, toma de decisiones e inteligencias múltiples
- Conversaciones, habla y escucha
- Juicios y distinciones. Declaraciones básicas
- La oportunidad en el conflicto

Para su aplicación se realizara mediante una Asesora de RRHH un cuestionario que mida el desplazamiento del aprendizaje (Ver anexo 6), a su vez que cada líder podrá cocrear con esta consultora sus planes individuales de desarrollo, para trabajar en las brechas de mejora y en actividades de implementación de este tipo de liderazgo (Ver anexo 7).

*Ilustración 4. Diagrama de Gantt sobre Plan de implementación. Fuente de elaboración propia.*

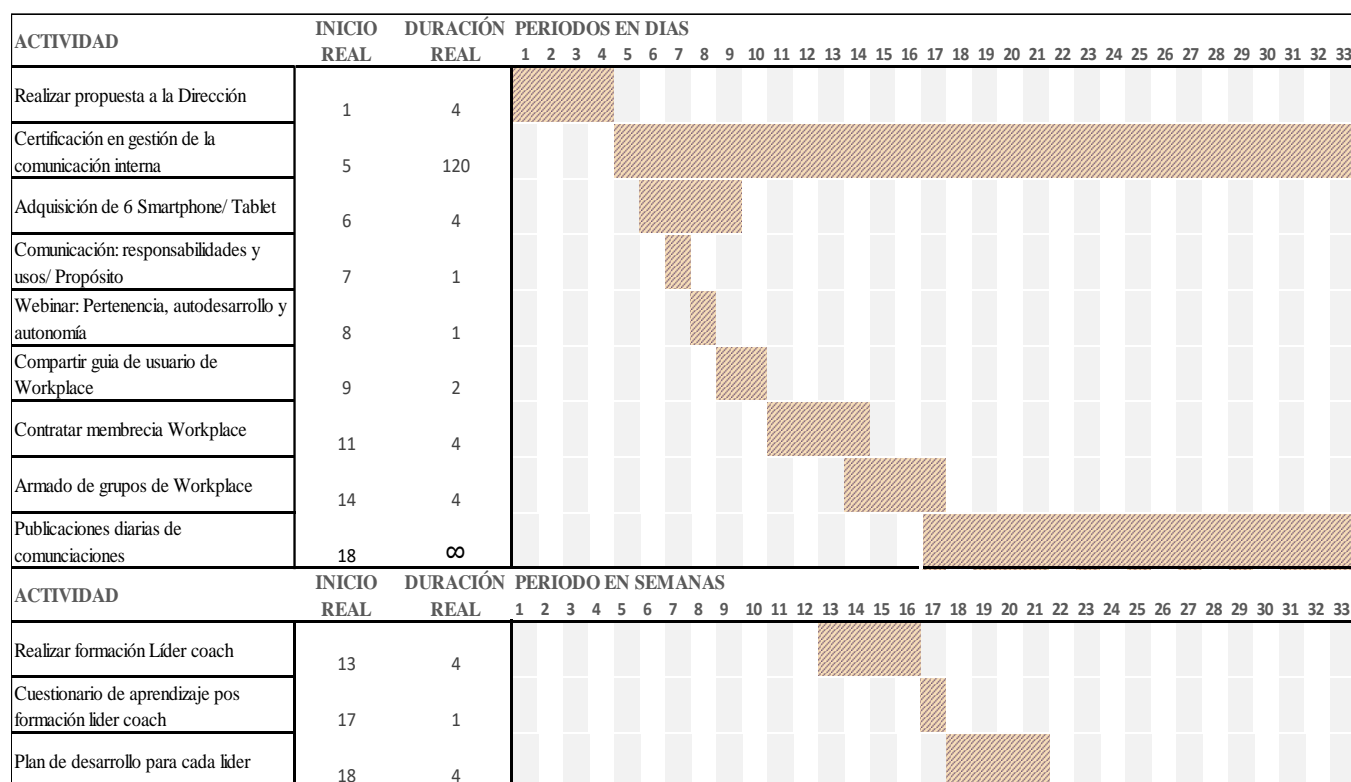


Diagrama de Gantt. Fuente de elaboración propia.

### *Evaluación del impacto de la implementación*

La propuesta integral se medirá con un indicador de tiempo, bajo el cumplimiento de las fechas pautadas en el plan, en el orden propuesto en el diagrama de Gantt.

A su vez, se monitorearan avances con una encuesta online, enviada por correo electrónico (Ver anexo 2), lo que perimirá al Gerente de RRHH estar atento a los desvíos para tomar medidas en forma oportuna.

Con respecto al uso del canal de comunicación interno, se medirá a través de la “Tasa de interacciones en consultas/ aportes de los colaboradores”. Esta información la extrae el Gerente de RRHH de la misma página de Workplace, dentro de datos de la cuenta de usuario. Se espera que el análisis arroje una curva positiva de utilización para que la propuesta sea exitosa.

En referencia a la formación de Líder coach, la medición será cuantificada por la aprobación con una nota del 80% del cuestionario de desplazamiento de aprendizaje (Ver anexo 6).

Se estima que la propuesta de implementación presentada costara \$726.035 y pueda favorecer económicamente a la organización y que dichas acciones tengan impacto indirectamente en la rentabilidad y logro de la estrategia.

Tabla 2

### *Evaluación del impacto de la implementación*

Indicador	% variacion	EERR 2018	ajuste Inflación 2019, 2020 (53,8%+18%)	Diferencia
Ventas	0,2%	330.357.647	567.554.438	\$ 1.135.109
Insumos Alojamiento	2%	14.502.564	24.915.405	\$ 498.308
Insumos eventos	6%	9.275.089	15.934.603	\$ 956.076
Compras	0,4%	177.628.248	305.165.330	\$ 1.220.661
Juicios e indemnizaciones:	15%	1526063	2.621.776	\$ 393.266
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 4.203.421</b>

*Nota* La columna “indicador” muestra las principales variables del Estado de Resultados a diciembre 2018 que serán afectadas con la propuesta, a la derecha los porcentajes de variación sobre el capital y en la columna “EERR 2018” vemos la información financiera anual. Para la columna “ajuste inflación se tiene en cuenta el aumento interanual con el año 2020 completo, debido a que la implementación se hará durante 2021. En la última columna vemos la diferencia total en pesos por indicador. Fuente de elaboración propia.

Las ventas totales aumentaran debido a que al contar con mayor autonomía en el puesto y disminuir la burocracia entre departamentos, el área correspondiente podrá revisar su plan de publicidad, incrementar la fidelización con nuevos clientes, realizar descuentos en tiempo y forma cuando sea necesario. Las compras y gastos en insumos mejoraran ya que se podrán tomar decisiones pensadas en la rentabilidad y no en el “siempre se hizo así” que ocasionó que realizaran durante mucho tiempo compras a los mismo proveedores sin buscar la eficiencia en precios más competitivos. Finalmente, se disminuirán los gastos en indemnizaciones porque la gente estará más a gusto en la organización, más comprometida con la estrategia y más involucrada ya que accederá a la información necesaria a través del nuevo canal de comunicación (Ver anexo 8).

Total del ejercicio anual 2018: \$184.011.353,68

Impacto de la inflación (53.8% 2019 y 18% 2020): \$316.131.505

Diferencia anual obtenida con la propuesta: \$4.203.421

Equivale a un aumento de la rentabilidad del ejercicio anual de: 1,33%

El resultado del cálculo indica que por cada peso invertido se obtendrá \$4,79 de ganancias, lo que indica que la inversión es rentable de llevar a cabo.

$$\frac{\$4.203.421}{\$726.035} / \$726.035 = 4,7895 \times 100 = 478\%$$

## Conclusiones

La conclusión principal a la que se arriba es que la comunicación interna eficiente logra impactar en la motivación de las personas y aumenta el aporte de valor por parte de las mismas. Además podemos afirmar que para superar el desafío de lograr un modelo comunicacional de tal magnitud es importante enrolar a todos los puestos de la organización en un plan de implementación con acciones concretas que incluyan revisar el actual modelo de liderazgo tradicional y orientarlo a uno centrado en las conversaciones efectivas.

Se analizó el problema principal de HJ hotel de forma minuciosa debido al éxito hasta ahora alcanzado por la firma en el mundo, sabiendo de antemano el gran desafío que implica en estos casos la detección de oportunidades de mejora.

Sin embargo, se identificó como la falta de información de los colaboradores sobre la estrategia organizacional impide la adquisición de la autonomía laboral suficiente para tomar decisiones que repercutan rentablemente en la organización. A su vez que limita el desarrollo de habilidades y esto actúa sobre la motivación reduciendo la satisfacción laboral y permanencia en la empresa, lo que ocasiona otros problemas como el *síndrome de burnout*, o gastos de juicios e indemnizaciones por quiebre de “contrato psicológico”.

Para dar solución a esto se propuso un plan de comunicación interna, con un canal digital que permite la fluidez de información y el aporte de mejores prácticas entre colaboradores, generando un sentido de pertenencia que afianza el contrato y disminuye los gastos por juicios laborales.

A su vez se concluye en que la falta de lineamientos y parámetro claros para algunas áreas, como por ejemplo en el caso del área de compras, impide una correcta evaluación de proveedores, cuestión que ocasiona compras poco eficientes. Por medio de la mejora de la comunicación de información, luego de una webinar que se centrada en explicar el propósito y uso del canal propuesto, se podrá alcanzar una reducción del 8.4% los gastos en compras.

Como vimos a lo largo del trabajo se concluye que las necesidades actuales del contexto complejo requieren nuevas destrezas por parte del liderazgo, que lejos de mantener un *status quo*, se ve obligado por el entorno a adaptarse al continuo devenir y enfocar sus energías en que toda la organización también lo haga. En este caso se confirmó a través de distintas técnicas de análisis, que la implementación de un estilo de liderazgo coach se logra ajustar con éxito a las necesidades de esta pyme por ser más flexible y orientarse a la resolución de problemas. Debido a



sus impactos en el estilo de conversaciones y la disminución de la burocracia para tomar decisiones, los empleados empoderados logran más celeridad en el cierre de nuevas ventas., superando las mismas un 0.2% anual, posicionándose mejor en el mercado (teniendo en cuenta la alta competencia con la que cuenta) y aumentando positivamente la rentabilidad total del ejercicio anual de 1.33% que significaron \$4.203.421.

En conclusión, se vuelve útil en esta pyme del sector hotelero destinar recursos a fortalecer la comunicación interna en beneficio de generar en la organización un superávit económico, a la vez que permite resolver los conflictos detectados en la funcionalidad operativa y compromete a los empleados con el logro de la estrategia.

### *Recomendaciones*

Luego de la implementación del plan propuesto se vuelve interesante mirar de cerca la delegación de tareas por parte del liderazgo. Teniendo en cuenta que después de un cambio en la forma de comunicarse en la organización, se comienza a compartir información sobre el negocio para dar paso a la autonomía necesaria de los colaboradores en sus tareas, puede ocurrir que los líderes no tengan claro en la práctica este punto. “Soltar” y “desaprender” hábitos arraigados de concentración de actividades no es fácil en un inicio. Para esto se recomienda dotar de herramientas al *management* para que gradualmente consolide entornos de confianza en los equipos que gestiona. Estas pueden ser seminarios, workshops sobre coordinación de tareas y de personas, estudios de casos, entre otras.

Como segunda recomendación, se sugiere la informatización de las áreas relacionadas a actividades de compra de mercadería e insumos, ventas y control de stock, para optimizar tiempos y conseguir mejores análisis de los datos a partir de la analítica avanzada que permitan seguir mejorando la rentabilidad.

Otro ítem a tener en cuenta es la necesidad de incorporar un auxiliar de Recursos Humanos que se encargue del área de motivación, compensaciones y beneficios, debido al gran impacto que estas cuestionen tienen en el bienestar y la productividad laboral.

## Referencias

David F.R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. (14° ed.). México: Pearson Educación

Fernández Rico, E. y Fernández Verde, D. (2017). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. (2° Ed.). España: Ediciones Paraninfo SA.

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

Carbajo, P y Portal, N. (2019). *Fallas del liderazgo en las pymes y su impacto en el desempeño*. (Trabajo Final de Práctica Profesional de grado). Universidad Nacional de San Martín. Argentina. Recuperada de <http://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/988>

Torres, Gloria. (2010). *Mejora de la efectividad para trabajo en equipo en la gerencia de logística en ARBA: utilización de herramientas de coaching organizacional*. (Tesis de Maestría). Universidad del Salvador. Argentina. Recuperado de <https://racimo.usal.edu.ar/10/>

Dominici, M. (2016). Las Pymes y el mundo de la comunicación y los negocios. En Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación (Ensayos). *La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio*. (pp. 137-145). Universidad de Palermo. Argentina. Recuperada de [https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/archivos/555\\_libro.pdf](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/555_libro.pdf)

Goldfarb, M. (2018). Comunicación interna en el universo de las organizaciones Pymes. (TFG). Universidad de Palermo. Argentina. Recuperado de [https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyctograduacion/archivos/4988.pdf](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/archivos/4988.pdf)

Mauro, A., Medel, J. y Yáñez, S. (2009). Calidad del trabajo y género. Evidencias cuantitativas y cualitativas. En Academia Nacional de Ciencia. *¿Malos tiempos para un “buen” trabajo?* (pp.87 – 88). Chile: Centros de estudios de la mujer.

Dirección Nacional de Mercados y Estadísticas (2019). Turismo Internacional – Total País. Recuperado de [www.yvera.gob.ar/estadistica](http://www.yvera.gob.ar/estadistica)

INDEC. (2019). Encuesta de ocupación hotelera. (Vol. 3 n° 18). Recuperado de [www.indec.gob.ar](http://www.indec.gob.ar)

Porter, M. (2008). “Las 5 fuerzas competitivas”. Deusto.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (14° ed.). México: McGRAW-HILL

González Frígoli, M. (2016). *En clave comunicacional. La importancia del diagnóstico y el conocimiento de la cultura organizacional para la generación de estrategias de cambio y transformación desde la comunicación interna en las organizaciones*. (Tesis Doctoral). Universidad Nacional de La Plata. Buenos Aires. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/58446>

Iurcovich, P. (2012). Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. (Ensayo). *La Pequeña y Mediana empresa y la función de la comunicación*. (pp. 79-84). Argentina. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5263492>

Patlán Pérez, J., Torres, E., M. y Hernández, R. (2012). Revista internacional administración & finanzas (vol. 5, n° 5). (Paper). *El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral*. (pp. 1-19) Recuperada de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2094718](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2094718)

Salcedo, M., P. (2013). *El papel del engagement en la dirección de una pyme*. (Tesis). Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza

Caballero, N., S. (2015). *El ausentismo en la empresa y su relación con la satisfacción laboral*. (Tesis). Universidad Empresarial Siglo 21. Salta. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/12879>

Fabrissín, M. (2016). *Liderazgo tradicional y liderazgo coach: un estudio comparativo en pymes de la ciudad de Córdoba*. Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba. Recuperado de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/12983>

Hawkins, P. (2012). *Coaching y liderazgo de equipos. Coaching para un liderazgo con capacidad de transformación*. Buenos Aires: Granica.

Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Argentina: Granica.

Workplace (2016). Recuperado de: <https://es-la.workplace.com/about>

Workplace (2020). *Costos de membresías*. Recuperado de: <https://www.workplace.com/workplace/pricing?fbclid=IwAR3BseB5e1HvRzLQwESAe2vdSgpsVkkcxsnRJJEd6BNwHP9vd4jhnZCxlw>.

Workplace (2020). *Guía de usuario*. Recuperado de: <https://es-la.workplace.com/resources/getting-started/new-user-guide>

Zoom (2020). *Planes y precios*. Recuperado de: <https://zoom.us/account/billing/buy?plan=pro&subPlan=allSubPlan&type=basic2pro&from=pro>

## Reportes Anexos

### Anexo 1: Presentación de propuesta a la dirección

Power Point para presentar propuesta a la dirección, temas centrales: evaluación del impacto de la implementación del plan y aprobación de presupuesto.

# Presupuesto Plan de Implementación

Asesora RRHH Marina Bailador

Recursos	Costo Unitario	Q	Costo Total
<b>Implementar un canal de comunicación interna</b>			
Membrecía de Software: Workplace Advanced (Mes)	\$360	80	\$28.800
Instructivo de formación uso de Workplace	\$0	1	\$0
Smartphone/ Tablet	\$10.000	6	\$60.000
Webinar: Pertenencia, autodesarrollo y autonomía Consultora Marina Bailador Consulting	\$90.000	1	\$90.000
Membrecía para Webinar: Zoom	\$1.124	1	\$1.124
<b>Subtotal</b>	<b>\$101.484</b>		<b>\$179.124</b>
<b>Dar a conocer la estrategia organizacional</b>			
Certificado en gestión de la comunicación interna UES21: Gerentes de todas las áreas	\$27.000	10	\$270.000
<b>Subtotal</b>	<b>\$27.000</b>		<b>\$270.000</b>
<b>Formación líder coach</b>			
Formación UES21: Líder coach	\$6.147	13	\$79.911
Asesor de RRHH: Cuestionario de aprendizaje pos formación	\$6.500	1	\$6.500
Asesor de RRHH: Diseño plan de aplicabilidad del modelo coach por líder	\$2.500	13	\$32.500
Formación: Viáticos/ por Covid-19 vía Zoom (13 líderes/viaje 4 encuentros)	\$19.500	4	\$78.000
Formación: Desayuno, almuerzo, coffee break (13 líderes/ 4 encuentros)	\$20.000	4	\$80.000
<b>Subtotal</b>	<b>\$54.647</b>		<b>\$276.911</b>
<b>Total General</b>			<b>\$726.035</b>

<b>ROI</b>	\$ 4.203.421	\$ 726.035	<b>479</b>
	\$ 726.035		

*Anexo 2: Encuesta Online por correo electrónico.*

Responder las siguientes preguntas del 1 al 5, donde 1 es “nunca o nada” y 5 siempre.

1. ¿Cuánto utilizas workplace?
2. ¿Cuán útil crees que es el canal de comunicación?
3. ¿Cuán informado/a te sentís en referencia a las tareas que realizas?
4. ¿Cán importante es para vos estar comunicado con las distintas áreas?
5. ¿Compartir información importante mediante WP con el resto de la organización?

*Anexo 3: Webinar*

Webinar: Pertenencia, autodesarrollo y autonomía laboral relacionada con el acceso a la información.

Ser revisara el concepto de sentido de pertenencia: El sentido de pertenencia se produce cuando la persona siente que forma parte de algo más grande que ella y, por lo tanto, reconoce al resto de miembros de su grupo de referencia como iguales mejorando el impacto en la autoestima de manera positiva.

La importancia del autodesarrollo en las organizaciones del siglo: como este permite a las personas explorar sus fortalezas y debilidades, reconocer su talento para lograr mejorar su desempeño, disminuyendo la brecha entre lo que son y lo que hacen, y como esto repercute en la satisfacción laboral al ver cumplido también su plan personal de la mano de su trabajo.

Estos dos temas se relacionan directamente con la autonomía del puesto, ya que reduce el estrés, desarrolla la toma de decisiones y como mejora la autopercepción de uno mismo al saber que la organización confía en sus capacidades.

*Anexo 4: Guía Workplace*

Contenido online de Guía del usuario de Workplace

1. Activa tu perfil
2. Descarga las apps
3. Configura tu perfil
4. Únete a grupos y créalos
5. Administra tus notificaciones
6. Explora Workplace Chat
7. Organiza una reunión



*Anexo 5: Formación Líder Coach*

Formación líder Coach online Universidad Católica de Córdoba (Plataforma Moodle Campus Virtual UCC)

Duración: 4 encuentros virtuales | Videoconferencias + actividad online. | Miércoles 18 a 22 hs. | 3, 10, 17 y 24 de febrero 2021 | 16 hs. totales.

Contenido:

Módulo I. ¿Qué es liderazgo? Tipos de líderes, comportamientos, aspectos positivos y negativos, influencia, inteligencia emocional.

Módulo II. Test personal estilo liderazgo, plan de desarrollo individual.

Módulo III. ¿Qué es el coaching? Porque utilizar el coaching, en que situaciones, gestión del cambio, aprendizajes, como enfocarnos en nuestras fortalezas. Práctica individual con caso real de coaching.

*Anexo 6: Cuestionario de aprendizaje*

Responda al siguiente cuestionario, sólo hay una respuesta correcta:

1. Indique una distinción del coaching.

- Empatía
- Declaración del No
- Afirmaciones

2. Cuál es el nivel de aprendizaje que comprende cambios que incluyen aspectos más profundos (emocionalidad, distinciones, juicios, posturas)

- Primer nivel
- Segundo nivel
- Tercer nivel

3. ¿Cuál es el tipo de coaching que desarrolla en el individuo la capacidad de conciencia y transformación del propio ser?

- Transformacional
- Cognitivo
- Coercitivo

4. Que sentencia no corresponde para lograr una autoestima positiva:

- Sentirnos aceptados por las personas que nos rodean
- Premiarnos a nosotros mismos cuando alcancemos un logro
- Aceptarnos tal y como somos, nuestras virtudes y defecto

5. Cuando la persona actúa porque está estimulada por los incentivos económicos como los salarios, pluses, bonificaciones, etc.se trata de motivación:

- Extrínseca
- Intrínseca
- Económica

6. El código ético del coach depende de:

- El tipo de coaching que se realiza
- La escuela a la que pertenece el coach

7. Marque la opción correcta

- El coaching es la única y mejor alternativa para las empresas
- El coach es un profesional que te ayuda a lograr tus metas

- El coaching es un modelo para gestionar a colaboradores con mal desempeño

8. Que factor puede resultar complicado en el proceso de coaching:

- el tiempo que demarque el proceso de coaching
- las técnicas o herramientas a utilizar
- las personas

9. Que sentencia describe a un pensamiento de líder creativo:

- Baja tolerancia a la frustración por error
- Creer en uno mismo
- Temor a la falta de aceptación del entorno

10. Marque si la siguiente afirmación es verdadero o falso:

- El coach hace que el coachee sea la persona que hace y se responsabiliza del proceso de cambio para conseguir su objetivo

*Anexo 7: Modelo de plan de desarrollo para líderes.*

<b>ACCIONES DE DESARROLLO Y AUTODESARROLLO</b> (mencionar título de la acción que se propone)			
<b>Habilidad a desarrollar</b> (Ej: innovación, toma de decisiones estratégicas, presentaciones públicas, habilidades para escuchar, visión de negocio, trabajo en equipo, generación de redes, liderazgo personal, gestión de variables de negocio, gestión de las emociones, etc)	<b>70%</b>	<b>20%</b>	<b>10%</b>
ej: Toma de decisiones estratégicas	Participación en Proyecto xxx	proceso Mentoring	formación en toma de decisiones
ej: presentaciones públicas	Encuentro de Jefes y Supervisores	coaching en comunicación	

Anexo 8: Estado de Resultados

<u>ESTADO DE RESULTADOS</u>				
	<u>Anexo</u>	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
Ventas Netas				
Ventas Alojamientos		200.135.385,85	174.030.770,30	141.224.616,24
Ventas Servicios y Eventos		130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
<b>Total Ventas del Ejercicio</b>		<b>330.357.647,78</b>	<b>285.331.848,88</b>	<b>230.265.479,10</b>
Costos				
Costos de Venta	VI	146.346.294,11	128.632.321,85	87.727.099,57
Otros costos de venta	VII	102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
<b>Total Costos de Ventas</b>		<b>248.815.088,15</b>	<b>217.995.357,13</b>	<b>175.337.918,48</b>
<b>Resultado Bruto</b>		<b>81.542.559,64</b>	<b>67.336.491,75</b>	<b>54.927.560,63</b>
Gastos				
Administración	VII	7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
Comercialización	VII	11.583.454,72	25.166.360,30	16.224.135,90
<b>Resultado Actividad Principal</b>		<b>62.289.149,49</b>	<b>37.354.570,55</b>	<b>33.913.845,47</b>
<b>Resultado Financiero</b>	<b>VII</b>	<b>39.496.697,42</b>	<b>19.949.795,60</b>	<b>15.225.824,63</b>
Resultado NETO		22.792.452,07	17.404.774,94	18.688.020,85
<b>Otros Ingresos y Egresos</b>	<b>VI</b>	<b>-885.858,05</b>	<b>-1.248.390,00</b>	<b>-238.298,00</b>
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		21.906.594,02	16.156.384,94	18.449.722,85
Impuesto a las Ganancias		7.667.307,91	5.654.734,73	6.457.403,00
<b>Resultado Final</b>		<b>14.239.286,11</b>	<b>10.501.650,21</b>	<b>11.992.319,85</b>

NOTAS A LOS ESTADOS CONTABLES  
ANEXOS Y CUADROS

<u>COSTOS</u>				
	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>	
Ventas Alojamientos	200.135.385,85	174.030.770,30	141.224.616,24	
Ventas Servicios y Eventos	130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86	
<b>Total Ventas del ejercicio</b>	<b>330.357.647,78</b>	<b>285.331.848,88</b>	<b>230.265.479,10</b>	
<b>Costo de Ventas</b>				
Existencia inicial	23.777.654,07	19.188.789,93	7.000.000,00	
Insumos Alojamiento	14.502.564,19	11.768.718,02	4.000.000,00	
Insumos Servicios y Eventos	9.275.089,88	7.420.071,91	3.000.000,00	
Compras	177.628.248,00	133.221.186,00	99.915.889,50	
Mercaderías Totales	177.628.248,00	133.221.186,00	99.915.889,50	
Existencia final	55.059.607,96	23.777.654,07	19.188.789,93	
Insumos Alojamiento	21.703.710,32	9.275.089,88	7.420.071,91	
Insumos Servicios y Eventos	33.355.897,64	14.502.564,19	11.768.718,02	
<b>Total Costo de Ventas computable al ejercicio</b>	<b>146.346.294,11</b>	<b>128.632.321,85</b>	<b>87.727.099,57</b>	
<b>Resultado Bruto</b>	<b>184.011.353,68</b>	<b>156.699.527,03</b>	<b>142.538.379,53</b>	
<u>Otros Ingresos y egresos</u>	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>	
Resultado venta bienes de uso	640.204,95	0,00	0,00	
Recuperos varios	0,00	0,00	0,00	
Alquileres cobrados	0,00	0,00	0,00	
Juicios e indemnizaciones	-1.526.063,00	-1.248.390,00	-238.298,00	
Diferencia de cambio	0,00	0,00	0,00	
<b>TOTAL Otros Ingresos y Egresos</b>	<b>-885.858,05</b>	<b>-1.248.390,00</b>	<b>-238.298,00</b>	