



**Plan de comunicación interna con foco en afianzar la cultura y formación de líderes coach en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz**

Ana Laura Calandriello

Legajo: VRHU06680

DNI: 27.028.998

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Junio 2020

Universidad Siglo XXI  
Seminario final de Recursos Humanos  
Trabajo Final de Grado (TFG)

## Resumen

La irrupción del Covid19 logró lo impensado: aislar a un mundo globalizado. La industria hotelera atraviesa un momento crítico. El corte de las conexiones aéreas, el cierre de los aeropuertos y la paralización del turismo interno, producto de la cuarentena declarada por el Gobierno nacional, obligaron a repensar cómo será el futuro de la industria hotelera.

El presente trabajo final de graduación se centró en una propuesta basada en el fortalecimiento de la cultura interna, la comunicación y en brindar herramientas para alcanzar un liderazgo basado en el *coaching* como medio para acompañar, empatizar y desarrollar a los colaboradores del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, cuando éstos regresen a la empresa, una vez finalizado el contexto de aislamiento preventivo. Ante la obligación de implementar protocolos inéditos en este rubro será fundamental contar con un equipo de líderes altamente capacitados para contener y desarrollar al equipo y así lograr los resultados propuestos. Para la realización de esta propuesta se han estudiado en profundidad diferentes factores internos y externos de la empresa, y se han recuperado conceptos fundamentales de las últimas corrientes teóricas relacionadas con los tres puntos claves de esta propuesta: la comunicación interna, la cultura y la figura del “líder *coach*”, en estas temáticas.

Mediante la aplicación de este plan, el Hotel Howard Johnson percibirá un aumento en la rentabilidad total de la unidad de negocios de hotelería gracias al incremento en la productividad de sus colaboradores a partir de una cultura afianzada en pos del logro conjunto de los objetivos.

*Palabras clave: cultura, comunicación interna, líder coach, rentabilidad, productividad.*

## **Abstract**

The emergence of Covid19 achieved the unthinkable: isolating a globalized world. The hotel industry is going through a critical moment. The cut in air connections, the closure of airports and the cessation of internal tourism, as a result of the quarantine declared by the national government, forced us to rethink what the future of the hotel industry will be like.

The present final graduation paper focuses on a proposal based on the strengthening of the internal culture, communication and on providing tools to achieve leadership based on coaching as a means of accompanying, empathizing and developing the employees of the Howard Johnson Hotel in Villa Carlos Paz, when they return to the company, once the context of preventive isolation has ended. Given the obligation to implement unpublished protocols in this area, it will be essential to have a team of highly trained leaders to contain and develop the team and thus achieve the proposed results. For the realization of this proposal, different internal and external factors of the company have been studied in depth, and fundamental concepts of the latest theoretical trends related to the three key points of this proposal have been recovered: internal communication, culture and the figure of the “leader coach”, in these themes.

Through the application of this plan, the Howard Johnson Hotel will perceive an increase in the total profitability of the hospitality business unit thanks to the increase in the productivity of its employees based on a consolidated culture in pursuit of the joint achievement of objectives.

*Key words: culture, internal communication, coach leader, profitability, productivity.*

# Índice

<b>Resumen</b> .....	<b>7</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>6</b>
<b>Análisis de situación</b> .....	<b>10</b>
Análisis externo de la organización.....	10
Análisis político .....	10
Análisis económico.....	11
Análisis sociocultural.....	12
Análisis tecnológico.....	13
Conclusión del análisis externo .....	14
Análisis del micro entorno de la empresa.....	14
Cinco Fuerzas de Porter.....	14
Competidores .....	14
Ingreso de nuevos competidores.....	15
Poder de negociación con clientes .....	15
Poder de negociación con proveedores.....	15
Productos o servicios sustitutos .....	15
Análisis interno de la empresa.....	15
FODA .....	15
Fortalezas .....	15
Oportunidades.....	16
Debilidades .....	16
Amenazas.....	16
<b>Marco Teórico</b> .....	<b>18</b>
Cultura interna .....	18
Los estratos de la cultura organizacional.....	18
Primer estrato: artefactos .....	18
Segundo estrato: pautas de comportamiento.....	19
Tercer estrato: valores y creencias .....	19
Cuarto estrato: supuestos básicos.....	19
Comunicación interna.....	20
Líder Coach .....	20
<b>Diagnóstico y discusión</b> .....	<b>22</b>
<b>Conclusión diagnóstica</b> .....	<b>22</b>
<b>Plan de Implementación</b> .....	<b>24</b>

Objetivo general .....	24
Objetivos específicos .....	24
Alcance .....	24
Objetivo 1: Diseño del plan de comunicación interna .....	25
Descripción .....	25
Actividades claves .....	25
Responsables del proceso .....	25
Recursos involucrados .....	25
Evaluación del resultado .....	26
Objetivo 2: Definir el plan de cambio basado en tres ejes estratégicos .....	26
Descripción .....	26
Actividades claves .....	26
Responsable del proceso .....	26
Recursos involucrados .....	26
Evaluación del resultado .....	26
Objetivo 3: Definición y comunicación del nuevo “modelo de líder Howard Johnson” y el plan de formación.....	27
Descripción .....	27
Actividades claves .....	27
Responsable del proceso .....	27
Recursos involucrados .....	27
Evaluación del resultado .....	28
Objetivo 4: Implementar el plan de comunicación interna basado en seis dimensiones .....	28
Descripción .....	28
Actividades claves .....	28
Responsable del proceso .....	28
Recursos involucrados .....	28
Evaluación del impacto de la implementación .....	29
Marco de Tiempo.....	29
Análisis ROI .....	29
<b>Conclusiones .....</b>	<b>31</b>
Recomendaciones .....	31
<b>Lista de referencias .....</b>	<b>33</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>35</b>
Anexo I: Descripción del líder y plan de formación.....	35

Anexo II: Plan de comunicación y sus componentes .....42

## Introducción

En 1997, Howard Johnson abrió su primer local en la ciudad de Buenos Aires, iniciando una carrera hacia un crecimiento sostenido. Dos años más tarde, comenzó su despliegue en diferentes provincias del país, en consonancia con uno de sus lemas, que representa el ímpetu expansivo de la empresa: “no abrimos sucursales en las localidades más habitadas, sino justamente en todo el país”. La llegada de la empresa a Argentina marcó un hito en nuestro país porque, al ubicarse en diferentes localidades les acercó a éstas la posibilidad de acceder a un hotel de renombre internacional en el mercado local. Por este motivo, se ha convertido en uno de los principales actores en el desarrollo de localidades de pequeño y mediano tamaño de nuestro país.

Como consecuencia de este despliegue, en el año 2016, se inauguró el Howard Johnson de Villa Carlos Paz: una empresa familiar que mantiene su impronta pyme. La gestión del hotel se encuentra a cargo de dos hermanas, Jessica y Bárbara, y de su padre, Pablo Elliott, oriundos de Salta y con experiencia hotelera en su ciudad natal. Gestaron este proyecto bajo la idea de construir un “condo” hotel. En diciembre se realizó la inauguración oficial. En febrero del año siguiente, el hotel ya contaba con plena ocupación.

El hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz está comprometido con el cuidado del medio ambiente, lo que ha demostrado al alcanzar la certificación plata en el programa “Hoteles más verdes”<sup>1</sup> por su compromiso con la preservación del ambiente y del bienestar de los empleados, los huéspedes y la comunidad. En relación a su compromiso con la comunidad, ha establecido como una de sus premisas más relevantes la contratación de empleados oriundos de la localidad, generando empleo para muchas de las familias de la zona y con el objetivo de retribuir socialmente a sus vecinos.

Sin embargo, pese a todos estos aspectos positivos que se han comentado, al analizar en profundidad la situación del hotel, se han detectado dos aspectos a mejorar. En primer lugar, se detectó que los colaboradores no adoptan, o lo hacen de forma parcial, la cultura interna de la empresa. Esto posiblemente se deba a que su acercamiento a ella se realiza únicamente durante su

---

<sup>1</sup> El programa “Hoteles más verdes” es un programa voluntario que concede etiquetas a aquellos productos y servicios ambientales preferibles, frente a otros similares de una misma categoría, basándose en sus sustentabilidad. Se puede encontrar más información sobre este programa en el siguiente link <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/quienes-somos/>.

formación inicial al ser contratados. En relación a esto, el segundo aspecto a mejorar es que las premisas y los principios de la cultura interna no son retomados ni reforzados en ninguna instancia posterior al ingreso de los empleados a la empresa.

Para la realización de una propuesta que permita mejorar los aspectos mencionados, se retomará el aporte de autores que han analizado temáticas como la cultura organizacional, la comunicación interna y el líder *coach* en el mundo empresarial.

En primer lugar, se destaca la definición de cultura organizacional propuesta por Schein (2004), quien realizó una descripción de la cultura organizacional en tres instituciones educativas de la Ciudad de Santa Marta, Colombia, a través de la técnica de los grupos focales y de la entrevista semiestructurada. Es un estudio cualitativo bajo la perspectiva metodológica de la fenomenología. El autor define a la cultura organizacional como un patrón de supuestos básicos que son compartidos, y que el grupo que comparte esa cultura aprende en la medida en que resuelve problemas de adaptación externa e integración interna. Son supuestos que funcionan lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y, por lo tanto, para ser enseñados a los nuevos miembros de la cultura organizacional como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a los tipos de problemas mencionados.

En una línea de análisis similar, Montoya (2014) se pregunta cómo la cultura organizacional puede ayudar a una empresa a manejar los cambios del entorno y mantener el clima y el desempeño laboral en un nivel óptimo. En su ensayo, en el cual realiza una revisión teórica sobre los principales autores que han estudiado el tema, Montoya sostiene que la cultura organizacional solo es observable a través del comportamiento de los integrantes de la organización, puesto es intangible en sus fundamentos, ya que las creencias, los valores, las normas y los marcos de referencia no son palpables. Para finalizar su trabajo, responde a la pregunta inicial de su investigación sosteniendo que

La cultura organizacional se convierte en una ventaja competitiva para las empresas porque asegura en un mundo donde la competencia no solo se da entre empresas sino también entre los profesionales, una organización que busque el crecimiento del empleado como uno de sus pilares en la cultura organizacional, va a asegurar el compromiso y la lealtad de este (Montoya, 2014, p. 26).

En relación también a la cultura organizacional, Rodríguez Garay (2009) sistematiza las formas de pensamiento de autores destacados sobre este tema, desde una visión práctica con foco en su



importancia para implementar estrategias con efectos en la eficiencia y efectividad del desempeño. Para este autor, la cultura organizacional refleja los rasgos distintivos aprendidos a través de la experiencia grupal, que son compartidos por los integrantes, en el marco de existencia de diversas subculturas operantes dentro de la unidad social que identifica como “la organización”. En su trabajo presenta una técnica, a la que designa como “la técnica los seis sombreros”, “útil para orientar, ordenar y ampliar el pensamiento acerca de la cultura organizacional y facilitar la instalación del tema en la mente de los directivos” (Rodríguez Garay, p. 91).

Para este trabajo también resultan fundamentales los aportes de Brandolini y González Frígoli (2008) quienes se interesan por definir aquellos elementos que componen la comunicación interna. Según estos autores, es fundamental que la cultura interna permita unificar significados, proporcione claridad y sentido al trabajo, y genere pertenencia, ya que cada empleado es un “vocero” de la organización a la que pertenece. Concluyen en que contar con un buen plan de comunicación interna, alineado con la estrategia global de la organización, mejora el clima laboral, lo que se traduce en un incremento del compromiso y la productividad de los colaboradores.

En último lugar, Chávez Hernández (2012) realiza una revisión bibliográfica de los estudios realizados por expertos en relación con dos estrategias que favorecen la competitividad empresarial: la gestión por competencias y el ejercicio del *coaching*. A partir de esta revisión, sostiene que la interacción de dos estrategias, la gestión por competencias y el ejercicio del *coaching*, favorecen la competitividad de la empresa.

Transformar las actividades del líder para facilitar la gestión del personal por competencias implica orientar sus esfuerzos a practicar el ejercicio del *coaching*, estableciendo con ello acciones de ayuda u orientación para que sus colaboradores optimicen sus talentos, desarrollen sus potencialidades y sean capaces de lograr sus objetivos efectivos de manera propia, que contribuyan a cubrir las exigencias competitivas del entorno (Chávez Hernández, 2012, p. 159).

En base a los aportes de estos autores, se sostiene que el fortalecimiento de la cultura, la comunicación interna y la figura del “líder *coach*” son aspectos fundamentales que se deberían desarrollar en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz para mejorar los aspectos que se mencionaron anteriormente. El directivo tradicional debería formarse en las habilidades de *coaching*, modificando, de esta forma, su estilo de dirección con el fin de promover un clima de trabajo con mayor apertura y más participativo, lo que se traduciría en una optimización del

desempeño y la productividad del equipo, mejorando en consecuencia las relaciones y calidad de vida en el trabajo. Este cambio sería un beneficio para la organización en general, y para todos aquellos que la integran en particular.

## Análisis de situación

El Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz es una empresa familiar que abrió sus puertas hacia fines de 2016. Para la contratación de sus empleados, se privilegia que sean oriundos de la zona. Al ser contratados, los empleados participan de una capacitación en la que se les presentan los aspectos centrales de la cultura institucional. Más allá de ésta, no existe ninguna otra instancia de acercamiento a la cultura institucional, pese a que debería ser algo de continuo refuerzo a largo de la trayectoria en la empresa de cada colaborador.

Para poder plantear una estrategia a futuro es importante entender cómo se encuentra la situación de la empresa y la relación respecto a su medio externo, al medio interno y su interior. Para ello, se utilizaron tres herramientas de análisis: el análisis PEST, la herramienta de las cinco fuerzas (Porter, 2008) y el FODA. El análisis PEST permitió analizar los aspectos políticos, económicos sociales y tecnológicos. La herramienta de las cinco fuerzas facilitó el estudio del micro entorno. Y, finalmente, el FODA permitió realizar un análisis interno de la empresa.

### *Análisis externo de la organización*

#### *Análisis político:*

La irrupción del Covid19 logró lo impensado: aislar a un mundo globalizado. La industria hotelera atraviesa un momento crítico. El corte de las conexiones aéreas, el cierre de los aeropuertos y la paralización del turismo interno, producto de la cuarentena declarada por el Gobierno nacional, obligó a muchos hoteles a cerrar sus puertas transitoriamente. Como consecuencia, expertos sostienen que si el Gobierno no toma medidas urgentes una gran cantidad de establecimientos cerrarán sus puertas definitivamente. De suceder esto, se perderían aproximadamente unos 15.000 puestos de trabajos. Roberto Amengual, presidente de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT), entidad que nuclea a hoteles de cuatro y cinco estrellas, relató lo siguiente al diario *La Nación*:

Hoy toda la cadena productiva de turismo del país ocupa directa e indirectamente a 1.100.000 personas. Si este escenario no se normaliza en seis meses la mayoría de los que trabajamos en el turismo estaremos en riesgo de perder el trabajo y la mayoría de las empresas en quiebra, ya que son muy pocas las empresas que podrían subsistir sin tener una economía equilibrada (Amengual citado en Murciego, 7 de abril de 2020).

En la misma nota, Alberto Albamonte, presidente de las cadenas de Howard Johnson Argentina y Days Inn Argentina, manifiesta su preocupación:

Es una situación extremadamente delicada. Nuestra industria como muchas otras se ve fuertemente afectada sobre todo por la decisión de las autoridades gubernamentales que nos ordenan cerrar los hoteles. Una medida drástica, que nos llena de angustia, dado que los gastos fijos de un hotel son enormes (Albamonte citado en Murciego, 7 de abril de 2020).

Albamonte adelanta, además, que el daño económico es inconmensurable y que el sector, a nivel regional, percibe la menor ocupación registrada en los últimos diez años.

#### *Análisis económico:*

Una idea que se repite en la actualidad es que el mundo no volverá a ser el mismo luego de la pandemia del Covid-19. Habrá cambios en muchas áreas y seguramente los más veloces y perceptibles se registren en las formas de practicar el turismo. El turismo es un sector que genera cada año en el mundo, según datos del Consejo Mundial del Viaje y el Turismo, el 10,4% de lo producido por la actividad económica y que sostiene globalmente 319 millones de empleos (Origlia, 12 de abril de 2020).

Según datos oficiales, en Argentina el turismo aporta US\$5.400 millones anuales de exportaciones y moviliza \$165.000 millones en consumo interno. El cese de actividades económicas y sociales del primer semestre de 2020 barrerá con esas cifras y se espera una recuperación lenta y por segmentos (Origlia, 12 de abril de 2020). Graciela Fresno, titular de la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA), sostiene que habrá una demora importante en la normalización, sobre todo en el turismo internacional. La FEHGRA cuenta con 15.000 asociados, de los cuales la mayoría son pymes y empresas familiares. Para Fresno, “se analizará más a dónde ir, se elegirán lugares seguros, se evitarán aglomeraciones. La hotelería se adaptará a esas modificaciones, aunque es muy probable que en el país haya establecimientos que no seguirán” (Fresno citada en Origlia, 12 de abril de 2020).

Para profundizar sobre este tema, es útil observar las vías de las cuales provienen los ingresos laborales de los hogares en nuestro país. Según datos de INDEC se observa la siguiente situación en los hogares de Argentina:

- El 55% de los hogares tiene como jefe a un empleado en relación de dependencia registrado, de los cuales el 16 % son pobres.
- El 22% de los hogares tiene como jefe a un asalariado no registrado, de los cuales el 43% son pobres.
- El 23% de los hogares tiene como jefe a un cuentapropista y el 35% de ellos son pobres.

Estos datos muestran que sólo la mitad de la familia tiene como jefe de hogar a alguien que trabaja en relación de dependencia registrado. En estos casos la reclusión tiene viabilidad en la medida en que el empleador continúe pagando los salarios. Pero la otra mitad de los hogares vive del trabajo en la informalidad y/o el empleo por su cuenta, por lo tanto, el cumplimiento del aislamiento preventivo implica cesar de tener ingresos. A esto se suma el agravante de que gran parte de ellos son pobres, de manera tal que la falta de ingresos, sea por reclusión o por la caída de la actividad económica, dañará más su salud que el coronavirus (IDESA, 2020).

Aldo Elías, presidente de la Cámara Argentina de Turismo, señala que con esta situación han quedado claros los obstáculos que representa la alta informalidad a la hora de tomar medidas. Elías sostiene que “el país estaba fundido desde hace mucho porque no hay una ecuación que tolere 40% de informalidad”. Además, propone: “hay que replantear el escenario y la competencia desleal debe desaparecer. Es hora de valorar lo que es consumir lo que está dentro de la ley” (Elía citado en Origlia, 12 de abril de 2020).

#### *Análisis sociocultural:*

Frente a la pandemia el panorama laboral es amplio y diverso. Algunas personas continúan trabajando, ya que su labor se considera esencial, principalmente el personal relacionado con la salud y la producción y venta de alimentos. En otros casos, algunas tareas se pudieron adaptar al teletrabajo. Y finalmente, un grupo grande de personas se encontró con su actividad laboral completamente interrumpida. Dentro de este grupo, algunos lograron encontrar una salida.

Un ejemplo de adaptación del negocio ante las medidas previstas por el aislamiento preventivo obligatorio se ve representado por Marina Bissone, dueña del restaurante Farinelli. Bissone tiene 32 empleados entre sus dos locales, uno en Palermo y el otro en Retiro. Antes de la declaración del aislamiento obligatorio ya se había ocupado de separar las mesas y comenzar con el reparto de comida. Pero cuando llegó el momento de cerrar sus puertas, se encontró con la cámara de frío completamente llena. Bissone relató su experiencia a *Clarín*:

Teníamos frutas, verduras, lácteos. La despensa también estaba completa. Ahí dijimos 'bueno, hay gente que va a necesitar esto'. Y empezamos a mandar mensajes de WhatsApp a los amigos: '*chicos, hay 8 kilos de berenjenas, 5 de acelga, 2 de remolacha...*'. Cuando nos sacamos de encima lo que teníamos, cerramos. Pero tengo 32 empleados, dos locales con alquileres carísimos. Pensamos primero en lo más lógico que era ofrecer nuestra comida, pero nos dimos cuenta de que lo que había volado en las ventas más que comida elaborada era lo que nos ofrecían nuestros proveedores. Ahí apareció la palabra 'proveeduría'" (Bissone citada en *Clarín*, 1 de mayo de 2020).

De esta manera, comenzaron a vender aquellos productos que utilizaban para la producción de sus platos, y los entregan directamente a domicilio. Si bien, su nivel de facturación disminuyó notablemente, esta adaptación les está permitiendo continuar pagando los sueldos de sus empleados.

#### *Análisis tecnológico:*

Según el último informe realizado por la UNESCO, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, los dos países que más invierten en Investigación y Desarrollo (I+D) en función de su Producto Bruto Interno (PBI) son Israel y Corea del Sur, ambos con un índice del 4,3%. Los sigue en tercer puesto Japón, con un índice del 3,4%, en cuarto puesto Finlandia, con un 3,2%, y, en quinto lugar, Austria, con un 3,1% (Jaimovich, 10 de diciembre de 2017). El PBI abarca el valor total de la producción de un país, y es por ese motivo que se toma como variable para analizar la inversión en Investigación y Desarrollo, con el fin de observar la proporción de la riqueza que cada nación destina a este segmento.

En relación a la inversión que realiza Argentina en Investigación y Desarrollo, Fernando Stefani, vicedirector del Centro de Investigaciones en Bionanociencias del Conicet, sostiene lo siguiente:

Los países más desarrollados invierten por encima de los 1.000 PPP/cápita en I+D. Argentina en este momento invierte alrededor de 100 PPP/cápita. En términos de inversión real en I+D, la brecha entre los países rezagados y los desarrollados es aún mayor que en términos de porcentaje del PBI (Stefani citado en Jaimovich, 10 de diciembre de 2017).

En el informe de la UNESCO, se detalla que el nivel actual de inversión en I+D en el país es del 0,6% del PBI, lo que se traduce en aproximadamente 3.300 millones de dólares por año. Se observa, por lo tanto, teniendo en cuenta el porcentaje del PBI, que Argentina invierte entre cinco y siete veces menos que los países más desarrollados. Esta situación es grave, si se tienen en cuenta las afirmaciones sostenidas por Silvia Montoya, directora del Instituto de Estadística de la UNESCO, al presentar el informe: “La innovación es fundamental para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Por eso es esencial el seguimiento de la inversión en Investigación y Desarrollo en conocimiento, tecnología y pensamiento, que impulsa la innovación en los países” (Montoya citada en Jaimovich, 10 de diciembre de 2017).

#### *Conclusión del análisis externo:*

Como conclusión de la situación a nivel país, es aún incierto el impacto que la pandemia tendrá en la economía en general, y en particular en la industria hotelera. Según datos brindados por el Gobierno, la industria hotelera le aporta al país US\$5400 millones anuales de exportaciones y moviliza \$165.000 millones en consumo interno. Estas cifras serán imposibles de alcanzar en este contexto, y se estima una recuperación lenta y por segmentos. Principalmente su reactivación será compleja porque se considera que esta industria será una de las que presentará mayores cambios en los hábitos de consumo.

#### *Análisis del micro entorno de la empresa*

##### *Cinco Fuerzas de Porter*

##### *Competidores:*

Como competidores del Hotel Howard Johnson en la ciudad de Villa Carlos Paz se encuentran el Casero 248 Hotel, el Azur Real Hotel Boutique, el Windsor Hotel & Tower Argentina. Dichos establecimientos presentan una gran rivalidad debido a que el servicio que brindan en cuanto a la cantidad de estrellas es similar, al igual que la relación entre precio y calidad. Por este motivo, la calidad de atención y la experiencia del huésped son elementos claves a la hora de elegir una opción.

### *Ingreso de nuevos competidores:*

En relación al ingreso de nuevos competidores en el mercado de Villa Carlos Paz, se encuentran las plataformas con *Airbnb*, que, si bien no son hoteles de envergadura, ofrecen diferentes alternativas para elegir un lugar acorde. También la plataforma *Booking* que le permite al usuario comparar diferentes alternativas en un mismo sitio y puede inducirlo a una opción.

### *Poder de negociación con clientes:*

El hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz cuenta con diferentes segmentos de clientes: turismo familiar, contingentes o turismo en grupo, principalmente jubilados y estudiantes. Su estrategia corporativa incorpora una propuesta diseñada exclusivamente para cada uno de estos segmentos.

### *Poder de negociación con proveedores:*

Con respecto al poder de negociación con los proveedores, el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz respeta los tiempos establecidos para el pago, debido a que considera a sus proveedores socios estratégicos a la hora de brindar la mejor experiencia a sus huéspedes. Al ser una empresa de renombre y con una marcada experiencia centrada en el huésped, aspira a contar con los mejores proveedores del mercado.

### *Productos o servicios sustitutos:*

Villa Carlos Paz es una de las ciudades más turísticas de la provincia de Córdoba, y brinda, por lo tanto, una gran cartera de productos y servicios sustitutos. Esto es un valor agregado para que los clientes elijan hospedarse en el hotel.

### *Análisis interno de la empresa*

#### *FODA*

#### *Fortalezas:*

1. El personal es oriundo de la ciudad de Córdoba y su directorio está en Argentina.
2. Procesos profesionalizados y estandarizados.
3. Infraestructura óptima para la realización de actividades sociales internas dentro de la misma empresa.



4. Clara estrategia corporativa con foco en brindar la mejor experiencia al huésped.
5. Programa de sustentabilidad de cara a contribuir con el cuidado del medio ambiente, concientizando también a sus huéspedes.

*Oportunidades:*

1. Entender rápidamente como cambiarán los hábitos de consumo a partir de la pandemia para adaptar la estrategia.
2. Libertad de innovar los procesos que le otorga la Casa Central de la cadena hotelera.
3. Posibilidad de contribuir a procesos internos bioeficientes haciendo de la empresa una organización modelo a seguir en cuestiones del cuidado medioambiental.

*Debilidades:*

1. Proceso de internalización de la cultura deficiente.
2. Falta de definición de un modelo de líder.
3. Falta de un plan de comunicación que incluya un modelo de reconocimientos.
4. Falta de formación a todos los líderes con foco en “Líder *coach*”.

*Amenazas:*

1. Pérdidas inconmensurables a causa de la pandemia.
2. Falta de visibilidad de finalización de la cuarentena.
3. Posibles cambios y nuevas normativas en los hábitos de consumo.
4. Cambio en actividades masivas, por ejemplo: convenciones que puedan pasar a un formato virtual y no requieran más reservas de cara a los próximos dos años.

A través del análisis externo e interno de la organización, y desde el punto de vista profesional de Gestión de Recursos Humanos, se concluye que, si bien el verano 2020 fue más que exitoso, presentando ocupación plena durante toda la temporada, a partir de este nuevo contexto de crisis global, el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz deberá trabajar fuertemente en entender cómo serán los nuevos hábitos de consumo en la medida en que se reactive el turismo, y se establezcan las nuevas regulaciones, a partir de la experiencia de esta pandemia, con el fin de velar por la salud de los huéspedes y colaboradores.

En este marco, el rol del Líder es central para la organización porque es quien sostiene, sustenta y prolonga la cultura de la organización, y, por ese motivo, su comportamiento debe ser ejemplar. El Líder debe promover espacios de confianza y *feedback* con el fin de desarrollar los talentos de su equipo e inspirarlo a alcanzar nuevas metas y resultados con visión de conjunto. Debe renovarse permanentemente para estar a la vanguardia y abierto a las nuevas tendencias.

## Marco Teórico

A continuación, se mencionarán los tres ejes temáticos principales en los que se basa este trabajo final de grado: la cultura interna, la comunicación y la definición de un modelo de *líder coach*.

### *Cultura interna*

La cultura organizacional es intangible en sus fundamentos: sus creencias, valores, normas y marcos de referencia no son palpables. Únicamente se logra evidenciar la influencia de la cultura dentro de la organización a través de sus miembros por la manera en que afecta sus comportamientos (Montoya, 2014). Por lo tanto, se puede definir a la cultura organizacional como la identidad de las organizaciones, que se encuentra influenciada por sus experiencias, sus historias y las normas que las caracterizan. Actualmente, se reconoce al recurso humano como la mayor fortaleza. Por este motivo, la nueva economía se orienta hacia las capacidades, habilidades y conocimientos de sus colaboradores, reconociendo que lo que realmente marca la diferencia entre las organizaciones es su capital humano (Martín, Perdomo y Segredo, 2013).

### *Los estratos de la cultura organizacional*

Según Chiavenato (2009), existen cuatro estratos dentro de la cultura organizacional. Cuanto más profundo sea el estrato mayor será la dificultad para cambiar la cultura. A continuación, se explicarán los cuatro estratos a partir de los postulados de Chiavenato y de otros autores que también han abordado este tema.

#### *Primer estrato: artefactos*

El primer estrato, los artefactos, está conformado por la tecnología, predios e instalaciones, productos y servicios que ofrece la organización. Según Sánchez, Tejero, Yurrebaso y Lanero (2006) y Domínguez (2002), comprende el ambiente físico de la organización y la orientación temporal, datos que, si bien son fácilmente observables dentro de la organización, son complejos de entender. A su vez, Rodríguez (2009) propone que este primer estrato también comprende las producciones culturales del grupo social que conforman los miembros de la organización-Sánchez (2016) advierte que todas estas manifestaciones culturales no son neutras, sino que expresan

significados propios de cada organización y forman parte de la configuración de un mundo cultural propio.

#### *Segundo estrato: pautas de comportamiento*

Según sostiene Chiavenato (2009), las pautas de comportamiento comprenden las tareas, los procesos de trabajo, las reglas y el reglamento que existen al interior de una organización.

#### *Tercer estrato: valores y creencias*

El tercer estrato comprende a los valores y creencias que sostienen a la organización. Son las filosofías, estrategias y objetivos que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa (Sánchez *et al*, 2006). Según Domínguez (2002), indican los ideales y los objetivos de un grupo cultural, las vías para alcanzarlos y su concepción de las relaciones humanas.

Las creencias se definen como las formas de pensar y actuar que han sido estructuradas en el ciclo de vida de la organización y que son referencias para evaluar y conducir la conducta de sus grupos sociales (Páramo Morales, 2001). Los valores son aquellos que indican lo que se tiene que ser. Cumplen el papel de creación y refuerzo del sentido de identidad en el personal de la organización (Sánchez Borghi, 2016). Siguiendo esta misma línea, Rodríguez (2009) manifiesta que estos valores determinan diversas formas de pensar y actuar que se consideran adecuadas y que son puntos de referencia para evaluar estas pautas de comportamiento, pautas que con el tiempo configuran la mente colectiva del grupo social.

#### *Cuarto estrato: supuestos básicos*

Componen el último estrato los supuestos básicos que comprenden las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos, la concepción de la naturaleza humana y los supuestos predominantes. Son aquellos elementos que revelan cómo un grupo percibe, piensa, siente y actúa (Sánchez *et al*, 2006). Con el tiempo se arraigan en la mente de los integrantes de la organización y son irrefutables para orientar su conducta (Rodríguez, 2009).

### *Comunicación interna*

Según Capriotti (2009), el principal objetivo de la comunicación interna dentro de una compañía es lograr transmitir la información de manera efectiva a todos los públicos de interés. Es un elemento relevante para cualquier organización porque permite que todos sus agentes conozcan en profundidad los valores, la forma de actuar y los aportes 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 la empresa realiza o que llevará a la acción, se generan la credibilidad y la confianza imprescindible para mantener una reputación positiva y lograr la aceptación social.

### *Líder Coach*

Según Ravier (2005), a lo largo de la historia, el ser humano ha acumulado conocimientos propios de sí mismo, que le permiten al día de hoy, desarrollar una metodología que se conoce como *Coaching*. Se lo entiende como el producto de una conjunción de conocimientos adquiridos a lo largo de la historia del pensamiento, en relación estrecha con el desarrollo del potencial de los seres humanos.

El tratamiento del Coaching como una profesión independiente y autónoma ha sido abordado por Cannio y Launer (2008), quienes sostienen que el *Coaching* es una auténtica profesión que cuenta con sus reglas, su ética y sus formaciones específicas, que permiten adquirir las competencias básicas.

El *Coaching* da resultados debido a la relación de apoyo entre el *coach* y la otra persona, a los medios y al estilo de comunicación utilizados. El *coach* estimula a la persona para que tome conciencia de los hechos por sí misma, y no a través del *coach*. Según Whitmore (2005), el *coach* ayuda a las personas a averiguar cuál es la mejor manera de conseguir mejorar el desempeño. Para este autor, las oportunidades de aplicación del *coaching* en el trabajo son: motivación del personal, delegación, resolución de problemas, cuestiones de interrelación, creación de equipos, evaluaciones y valoraciones, desempeño de las tareas, planificación y revisión, desarrollo de la persona y trabajo en equipo.

Comes (2016) fundamenta en tres pilares el éxito del procedimiento de *Coaching*. Estos pilares son: modificación de hábitos y conductas, eliminación de bloqueos emocionales y transformación de creencias limitantes.

El *coaching* da resultados a causa de la relación de apoyo entre el *coach* y la otra persona, y de los medios y el estilo de comunicación utilizados. La persona toma conciencia de los hechos no a través del coach sino a través de sí mismo, incentivada por aquel. Por supuesto, el objetivo de mejorar el desempeño es fundamental, pero de lo que se trata es de averiguar la mejor manera de conseguirlo (Whitmore, 2005).

Estos conceptos –la cultura, la comunicación interna y el líder *coach*– se consideran fundamentales en esta propuesta, porque una empresa donde estos elementos están fortalecidos, el colaborador se siente parte de la misión y visión de la compañía y mejora, por lo tanto, su contribución y su sentido de pertenencia. Por lo tanto, la propuesta que se realiza al Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz tiene como fin la consolidación de su cultura organizacional reconociendo al recurso humano como la mayor fortaleza de la empresa, a través de, por un lado, una comunicación clara y transparente y, por el otro, de la gestión de líderes centrados en el acompañamiento y desarrollo de las habilidades de los colaboradores, tanto para la realización de las tareas técnicas como para su crecimiento personal.

## Diagnóstico y discusión

El problema principal que se detecta en el Howard Johnson de Villa Carlos Paz es que su cultura interna no está fortalecida entre los miembros de su organización. Se propone como acción central para mejorar este aspecto negativo, el trabajo en el fortalecimiento de la cultura interna a través de reforzar el propósito y los valores de la organización con descriptores y acciones concretas a través del rol del “líder” como actor protagonista, ya que es quien sostiene, sustenta y prolonga la cultura de la organización. El trabajo con los líderes es central, para que se conviertan en un ejemplo para la organización y puedan promover espacios de confianza y *feedback* para el desarrollo de los talentos de sus equipos, fomentando una mayor fluidez en la comunicación organizacional. Se espera que los líderes se conviertan en dueños de los temas y que sean inspiradores para alcanzar nuevas metas y resultados con visión de conjunto: líderes que puedan estar a la vanguardia y abiertos a nuevas tendencias. Por lo tanto, mejorar las estrategias de comunicación y las competencias de los líderes es la tarea central para fortalecer la cultura organizacional en los empleados, que se espera que redunde en una mayor adaptación a los cambios y una mejora en las relaciones entre los empleados más allá de sus jerarquías.

### *Conclusión diagnóstica*

El contexto actual es incierto: el avance del Covid-19 ha generado grandes complicaciones en la economía de Argentina y principalmente en la industria hotelera. Una vez que se les vuelva a permitir el funcionamiento a los hoteles, el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz deberá implementar los protocolos y controles pertinentes y retomar su actividad. Durante este tiempo sin actividad, posiblemente el aspecto negativo que se reconoció en relación a la falta de adopción de la cultura interna de la organización por parte de los empleados sea aún más crítico por la falta de contacto del personal entre sí y con la empresa. Por lo tanto, se estima que esto dificultará la transmisión de los objetivos estratégicos de la empresa y la cultura, y los objetivos específicos de cada empleado, llevándose a cabo, por lo tanto, de forma poco eficiente.

En respuesta a esta situación, se propone el armado de un plan de formación para desarrollar las habilidades de los líderes en herramientas de *coaching*. Su objetivo es definir descriptores y acciones concretas para formar y desarrollar a líderes ejemplares, desarrolladores, emprendedores

y visionarios potenciados, y afianzar el modelo cultural trabajando en cuatro pilares claves: el autodesarrollo, la evaluación, la formación y la comunicación.

Esta propuesta le permitirá al Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz cumplir con la estrategia trazada por su Directorio, ya que se afianzará la cultura interna desde el rol protagónico de los líderes. Esta estrategia será inédita, porque nunca antes los hoteles se habían enfrentado a una situación social como lo es la experiencia de una pandemia. El trabajo de los nuevos líderes ejemplares que se formarán permitirá que consigan mejores resultados con sus equipos de trabajos y que, a su vez, estos resultados sean sostenibles a largo plazo, pese a las dificultades que impliquen los nuevos protocolos a cumplir.



## Plan de Implementación

### *Objetivo general*

Crear un plan de comunicación estratégico para el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, con el objetivo aumentar el porcentaje de ganancia a partir de reforzar la trasmisión de su cultura organizacional, centrado en el desarrollo de las habilidades y consolidación de líderes *coach*.

### *Objetivos específicos*

Los objetivos específicos del plan de comunicación estratégico que se propone son:

1. Diseñar un plan de comunicación claro y simple, el cual se presente tanto a nivel interno como externo, asegurando que todos los colaboradores conozcan el *para qué, cómo y el qué* de la cultura organizacional, y cada uno de sus valores.
2. Implementar un plan de comunicación en seis dimensiones: símbolos, lenguaje, celebraciones, repetición de mensajes, rutinas e historia.
3. Definir e implementar un plan de cambio con foco en tres objetivos: la comunicación, la gestión del talento y los agentes de cambio.
4. Definir un modelo de líder *coach* y el plan capacitación a desarrollar, con foco en valores en acción, compromiso con el negocio, desarrollo de talento y conexión con el futuro como así también, el desarrollo de habilidades de *coaching*.

### *Alcance*

El plan de comunicación estratégico propuesto implica el siguiente alcance:

- De contenido: se abordan los contenidos previamente expuestos en el marco teórico para el desarrollo del diseño del Plan de Comunicación Interna y formación de líderes *coach*.
- Temporal: se pretende que el desarrollo del Plan de Comunicación Interna, plan de cambio y formación en líderes *coach* se lleven a cabo desde el mes de agosto 2020 a agosto 2021 posteriores al inicio de las acciones propuestas.
- Ámbito geográfico: la propuesta de Plan de Comunicación Interna y Liderazgo *Coach* se desarrollan específicamente para el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz.

### *Objetivo 1: Diseño del plan de comunicación interna*

#### *Descripción*

A partir de los distintos instrumentos utilizados se pretende recabar la información a fin de definir y contar la cultura de cara a los próximos años. Será importante la confección de un documento que describa claramente el *para qué, cómo y el qué* como así también los valores organizacionales con detalle de los comportamientos esperados en cada uno.

#### *Actividades claves*

1. *Focus group*: se propone realizar *focus group* con colaboradores de distinta antigüedad en el puesto y edad, con el propósito de conocer su percepción y entender los valores contemporáneos existentes.
2. Entrevistas individuales: se realizarán entrevistas aleatorias con colaboradores de diferentes sectores.
3. Encuesta: se enviará una encuesta a toda la organización con el objetivo de realizar un análisis semiótico de la comunicación interna de valores, propuesta de valor, percepción de futuro y vínculo con el cliente, con el objetivo de simplificar la comunicación y el ser al hacer.
4. *Workshops*: se realizarán diferentes *workshops* con líderes para definir el modelo cultural y con colaboradores a fin de alinear el modelo de cultura y comunicarlo.

#### *Responsables del proceso*

Dos analistas del departamento de Recursos Humanos que tendrán a cargo esta necesidad.

#### *Recursos involucrados*

Humanos: todos los colaboradores de la organización.

Materiales: PC, impresora, hojas enceradas con gramaje especial. Diseño e impresión del material a entregar a los colaboradores.

Económicos: horas de los dos analistas involucrados.

### *Evaluación del resultado*

Llevar a cabo la puesta en marcha del programa en los plazos estipulados en el diagrama de Gantt.

Analizar el nivel de adherencia de todo el personal al nuevo modelo de cultura.

### *Objetivo 2: Definir el plan de cambio basado en tres ejes estratégicos*

#### *Descripción*

Definir un plan que esté basado en la comunicación del modelo y gestión de actores claves, *gestión del talento* alineación de las prácticas y programas al modelo de líder *coach* y *sponsors* como agentes de cambio, rol clave en la toma de decisiones, desarrollo, ejecución y comunicación.

#### *Actividades claves*

1. Describir las etapas del plan de cambio con foco en potenciar el desarrollo de los líderes para así afianzar el modelo cultural.
2. Validar el plan con la alta gerencia.
3. Comunicarlo a los mandos medios.
4. Implementarlo.

#### *Responsable del proceso*

Dos analistas del departamento de Recursos Humanos que tendrán a cargo esta necesidad.

#### *Recursos involucrados*

Humanos: todos los mandos medios.

Materiales: pc, impresora, hojas enceradas con gramaje especial, diseño e impresión del material a entregar a los colaboradores.

Económicos: horas de los dos analistas involucrados.

### *Evaluación del resultado*

Llevar a cabo la puesta en marcha del programa en los plazos estipulados en el diagrama de Gantt.

Analizar el nivel de adherencia de todo el personal al nuevo modelo de cultura.

*Objetivo 3: Definición y comunicación del nuevo “modelo de líder Howard Johnson” y el plan de formación*

*Descripción (Ver anexo 1)*

Definir y comunicar el nuevo modelo de líder basado en cuatro pilares estratégicos: “ejemplar”, ejemplo de la cultura organizacional, aquel que comunica con transparencia; “emprendedor”, que se adueña de los temas y genera resultados extraordinarios con visión de conjunto; “desarrollador”, que desarrolla talentos a través de espacios de confianza y *feedback* constructivos y desafía a su equipo con nuevas metas; y “visionario”, líder que desafía la realidad, se renueva y tiene apertura a nuevas tendencias.

*Actividades claves*

1. Diseñar el nuevo modelo de Líder Howard Johnson definiendo cada uno de los cuatro pilares sobre los que se trabajará la formación de los líderes con una descripción clara de las acciones esperadas por parte de los mismos.
2. Revisión, validación y corrección del nuevo modelo de líder con la alta gerencia
3. Elaboración del manual del “Líder Howard Johnson”.
4. Diseño de las herramientas de autodesarrollo, evaluación, formación y comunicación.
5. Formación a los mandos medios en herramientas de *coaching* mediante la realización del Programa de Desarrollo de Líderes *Coach* y gestión de personas a cargo de la consultora Match.
6. Agendar los encuentros.
7. Monitoreo del programa.

*Responsable del proceso*

Dos analistas del departamento de Recursos Humanos que tendrán a cargo esta necesidad.

*Recursos involucrados*

Humanos: todos los mandos medios.

Materiales: salas de capacitación, pc, impresión de manual del líder.

Económicos: Consultora a cargo de la capacitación.

### *Evaluación del resultado*

Llevar a cabo la puesta en marcha del programa en los plazos estipulados en el diagrama de Gantt.

Analizar el nivel de adherencia de todo el personal al nuevo modelo de cultura.

### *Objetivo 4: Implementar el plan de comunicación interna basado en seis dimensiones*

#### *Descripción (Ver anexo 2)*

Realizar la descripción del plan de comunicación con foco en seis dimensiones: “símbolos”: selección de símbolos que fortalecen la cultura; “lenguaje”: comunicación standard compartida por todos; “celebraciones”: rituales y celebraciones que impactan en la experiencia del colaborador y fortalecen la cultura; “repetición de mensajes”: repetición de mensajes claves para reforzar la convicción y toma de decisiones en líderes; “rutinas”: comportamientos esperados por todos los colaboradores; “historia”: como contamos la historia y el futuro.

#### *Actividades claves*

1. Detectar las necesidades de comunicación.
2. Diseño del plan de comunicación interna con la descripción de las acciones y comportamientos esperados en cada una de las dimensiones propuestas.
3. Revisión, validación y corrección del plan con la alta gerencia.
4. Elaboración del manual de Comunicación Interna.
5. Comunicación a toda la organización a través de la *intranet*.

#### *Responsable del proceso*

Dos analistas del departamento de Recursos Humanos que tendrán a cargo esta necesidad.

#### *Recursos involucrados*

Humanos: todos los colaboradores.

Materiales: pc, impresión del plan de comunicación interna.

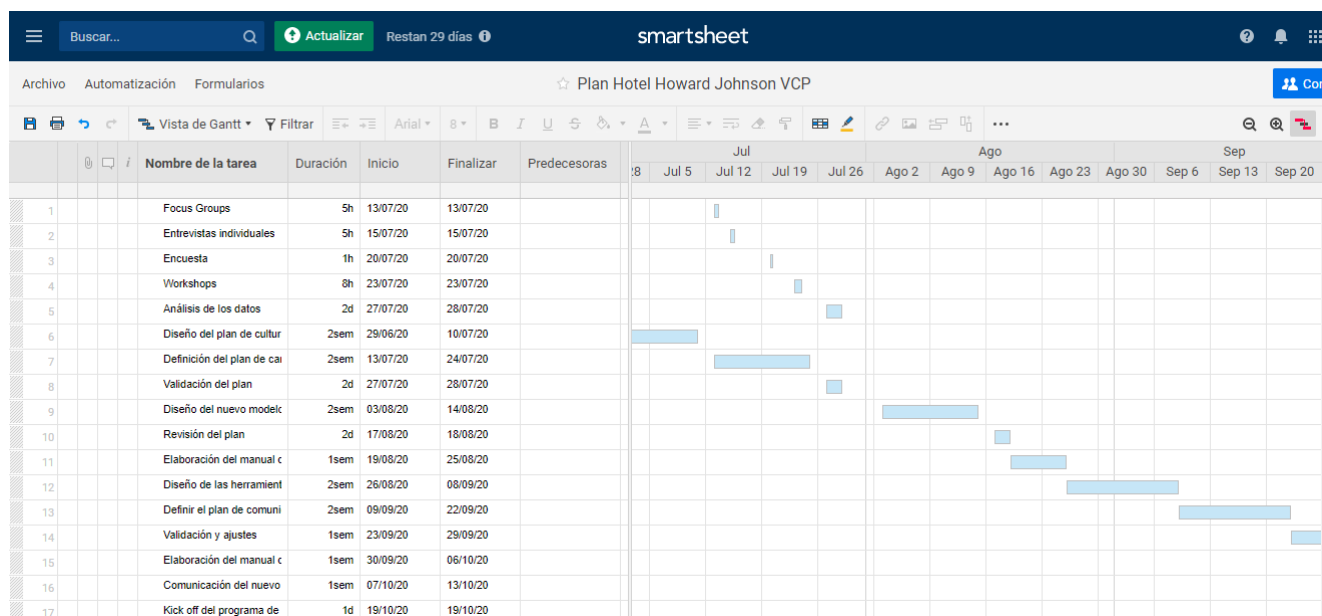
Económicos: las horas de los dos analistas involucrados.

### *Evaluación del impacto de la implementación*

Llevar a cabo la puesta en marcha del programa en los plazos estipulados en el diagrama de Gantt.

Analizar el nivel de adherencia de todo el personal al nuevo modelo de cultura.

### *Marco de Tiempo*



### *Análisis ROI*

Costos del proyecto anual	Detalle	Cantidad o % anual	Costo x unidad	Costo total anual
Definición de la cultura	Diseño e impresión	10	200	2000
	hs analistas involucrados	80	500	40000
Plan de cambio	Diseño e impresión	10	200	2000
	hs analistas involucrados	80	500	40000
Nuevo modelo de líder	Diseño e impresión	10	200	2000
	hs analistas involucrados	200	500	100000
Plan de comunicación interna	Diseño e impresión	10	200	2000
	hs analistas involucrados	80	500	40000
Formación líderes coach	Impresión de materiales	10	50	500
	Consultora Match	1	320.000	320000
	Catering	5	6500	32500
	Certificados	10	100	1000
<b>Total de costos</b>				<b>582000</b>

Gastos Hotel Howard Jonhson al 31/12/2019	Valor
Sueldos y jornales	135.200.000
Gastos varios	2.540.000
TOTAL	13.740.000

$$\text{ROI: } \frac{13.740.000 - 582000}{582000} \times 100 = 226\%$$

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 sobre el total del costo llega a una suma que porcentualmente expresa un valor del 226% 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 226%. Es decir que la ganancia será 22 veces mayor a la inversión realizada.

## Conclusiones

El país se encuentra en un contexto incierto. Las medidas tomadas como formas de prevenir el Covid-19 tendrán un gran impacto sobre la economía en general y, en particular, en la industria hotelera. A su vez, el análisis realizado en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, ya había demostrado problemas al interior de la organización. Los empleados del hotel no adoptan la cultura organizacional, o lo hacen parcialmente, y no existen medidas o acciones tendientes a mejorar esa situación. Situación que, además, posiblemente haya empeorado con el cierre temporal del hotel. Considerando estos factores, se ha presentado una propuesta para el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, focalizada en fortalecer la cultura y la comunicación interna, a partir de la figura del líder *coach*. Esta propuesta le permitirá a la empresa afianzar su cultura, ya que a partir de su implementación cada colaborador conocerá el *para qué*, el *cómo* y el *qué*, como así también los valores organizacionales y los comportamientos esperados en cada empleado. A su vez, le brinda un plan de comunicación, basado en símbolos y un lenguaje común, y un modelo de líder, que, a partir de ser capacitado en *coaching*, podrá acompañar en su desarrollado a los colaboradores en el regreso a sus tareas luego de esa situación extraordinaria que implicó el cese de la actividad hotelera.

La implementación de este plan en un contexto adverso impactará de forma positiva en los colaboradores, que se sentirán más acompañados y motivados. Esto se traducirá en mayor cantidad de clientes que elegirán el hotel, lo que le proporcionará una mayor ganancia. Se concluye, por lo tanto, que esta propuesta impactará en la rentabilidad de la empresa en términos de venta de la unidad de negocios de hotelería de forma positiva, tal como ha quedado demostrado a partir del análisis *ROI*.

### *Recomendaciones*

A continuación, se presentan las recomendaciones para el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz:

- Se recomienda publicar en la *web* interna del hotel o la plataforma de formación el plan de comunicación, a fin de que los colaboradores puedan acceder a la información en el



momento que lo necesiten, como así también cualquier colaborador que ingrese pueda tener acceso al él.

- Se recomienda incorporar el plan de comunicación como parte del *onboarding* de los nuevos colaboradores.
- Será importante publicar en la *web* interna del hotel o la plataforma de formación, y presentar a toda la organización, el nuevo modelo de líder *coach*, con el fin de que sea visible y transparente para todos, no solo para los líderes.
- Se recomienda diseñar un kit que incluya cuaderno institucional, folletería, calendario, y birrome, a fin de reforzar los valores institucionales como así también los mensajes claves.
- Será importante el monitoreo por parte del departamento de RRHH y comunicación, a fin de asegurarse la sustentabilidad de las acciones planteadas y realizar los ajustes necesarios a tiempo.
- Por último, se sugiere calendarizar encuentros mensuales a fin de trabajar la comunicación de los líderes de la organización a todos los colaboradores de la empresa donde se toquen 4 o 5 temas del momento, se refuercen mensajes importantes y así sea más transparente y cercana la comunicación.

## Lista de referencias

- Brandolini, A. y M. González Frígoli (2008). *Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes*. Buenos Aires: La Crujía. Disponible en <https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/view/978/965/3193-1>
- Cannio, S. y V. Launer (2008). *Prácticas del coaching*. Madrid: LID Editorial
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Colección Libros de la Empresa
- Chávez Hernández, Noé (2012). “La gestión por competencias y ejercicio del *coaching* empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*, 140-161. Disponible en [https://www.researchgate.net/publication/262431529\\_La\\_gestion\\_por\\_competencias\\_y\\_ejercicio\\_del\\_coaching\\_empresaial\\_dos\\_estrategias\\_internas\\_para\\_la\\_organizacion](https://www.researchgate.net/publication/262431529_La_gestion_por_competencias_y_ejercicio_del_coaching_empresaial_dos_estrategias_internas_para_la_organizacion)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Domínguez, A. (2002). “Paradigmas de la cultura organizacional”. *Cuadernos de administración*, Vol. 18, N° 27, 161-186
- IDESA. (2020). “El 15% de las familias viven en la informalidad” (Informa N°: 852). Recuperado de <https://idesa.org/el-45-de-las-familias-viven-de-la-informalidad/>
- Martín, X.; Perdomo, I. y A. Segredo (2013). “Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional”. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, Vol. 27, 288-295. Disponible en [https://www.researchgate.net/publication/260774250\\_Capital\\_humano\\_gestion\\_academica\\_y\\_desarrollo\\_organizacional](https://www.researchgate.net/publication/260774250_Capital_humano_gestion_academica_y_desarrollo_organizacional)
- Montoya, R. (2014). “La cultura organizacional como herramienta para mantener un Clima Organizacional y un Desempeño Laboral Óptimo frente a los cambios de entorno”. Tesis (especialización Alta Gerencia) Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Disponible en <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11448/La%20CO%20como%20Herramienta%20para%20un%20Clima%20Laboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Páramo Morales, D. (2001). “Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado”. *Revista Colombiana de Marketing*, Vol. 2, N° 2, 2-27. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/109/10900206.pdf>
- Porter, M. (2008). “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. *Harvard Business Review*, Vol. 86, N° 1, 58-77. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/180247>
- Ravier, L. (2005). *Arte y Ciencia del Coaching: Su Historia, Filosofía y Esencia*. Buenos Aires: Dunken.
- Rodríguez Garay, R. (2009). “La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración”. *Invenio: Revista de investigación académica*, 67-92. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3394655>
- Sánchez Borghi, M. (2016). Comunicación interna farmacias Líder S.A. Córdoba. Recuperado de: <https://repositorio-uesiglo21-edu-ar.bibliotecadigital.idm.oclc.org/handle/ues21/13030>
- Sánchez, J.; Tejero, B.; Yurrebaso, A. y A. Lanero (2006). “Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos”. *AIRB, Revista de Antropología Iberoamericana*, Vol. 1, N° 3, 374-397. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/623/62310304.pdf>
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Whitmore, J. (2005). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Buenos Aires: Paidós

### Artículos periodísticos

- “Coronavirus en Argentina: sus trabajos quedaron parados por la cuarentena y cambiaron de rubro para subsistir”. (1 de mayo de 2020). *Clarín*. Recuperado de [https://www.clarin.com/sociedad/coronavirus-argentina-trabajos-quedaron-parados-cuarentena-cambiaron-rubro-subsistir\\_0\\_HpH69776F.html](https://www.clarin.com/sociedad/coronavirus-argentina-trabajos-quedaron-parados-cuarentena-cambiaron-rubro-subsistir_0_HpH69776F.html)
- Jaimovich, D. (10 de diciembre de 2017). “Argentina invierte entre cinco y siete veces menos en investigación y desarrollo que los países más innovadores”. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2017/12/10/argentina-invierte-7-veces-menos-en-investigacion-y-desarrollo-que-los-paises-mas-innovadores/>

Murciego, L. (7 de abril de 2020). "Coronavirus: los hoteles podrían despedir hasta 15.000 personas". *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/propiedades/coronavirus-hoteles-podrian-despedir-15000-personas-nid2351806>

Origlia, G. (12 de abril de 2020). "Turismo, coronavirus y después... ¿Cómo serán los viajes tras la pandemia?". *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/turismo-pandemia-y-despues-como-seran-los-viajes-tras-la-pandemia-nid2353094>

## **Anexos**

### *Anexo I: Descripción del líder y plan de formación*

#### Definición del *para qué*:

Queremos que nos movilice y nos inspire en el día a día para tomar decisiones pensando en todos nuestros grupos de interés y así convertirnos en el Hotel que queremos ser. Sabemos que, además de todos nuestros productos y soluciones, estamos administrando sueños y expectativas de quienes se hospedan con nosotros. Por eso no nos da lo mismo una tarea cumplida que una tarea bien hecha. Preferimos a un cliente feliz que a uno simplemente satisfecho. Clientes que quieren que seamos confiables, simples, cercanos y ágiles, atributos que incorporamos como los pilares de servicio sobre lo que pensaremos todo lo que hacemos y que nos permitirán brindar una experiencia diferenciadora por la que nos reconozcan. ¿Cómo queremos hacerlo? Fortaleciendo y demostrando los valores que compartimos y que nos definen como equipo. Para eso, clarificamos los comportamientos esperados de cada uno:

**Compromiso:** Me involucro y soluciono. Soy transparente. Doy el ejemplo y cumplo mi palabra.

**Cercanía:** Te escucho y genero empatía. Te ayudo, con espíritu colaborativo. Te conozco. Entiendo tus necesidades.

**Innovación:** Pienso y actúo de manera simple. Asumo riesgo y aprendo. Me adapto y cambio rápido.

**Entusiasmo:** Te sorprendo superando tus expectativas. Te animo viendo el lado positivo. Me apasiono contagiando alegría.

Impulsados y motivados por los valores que compartimos; representamos la cultura Howard Johnson Villa Carlos Paz, que nos alinea para convertirnos en el mejor hotel de la Provincia.

Ejemplar: el líder Howard Johnson Villa Carlos Paz es ejemplo de la cultura organizacional, comunica con transparencia, actúa con acuerdo a los valores procurando con responsabilidad ser ejemplo a seguir. Expone sus ideas buscando el consenso y promoviendo un escenario cordial y respetuoso. Sabe cuáles son las características principales de su perfil y está atento a como su estilo impacta en los demás.

Desarrollador: el líder Howard Johnson Villa Carlos Paz desarrolla a sus talentos a través de espacios de confianza y *feedbacks* constructivos, desafía a su equipo con nuevas metas. Es generoso con el desarrollo de su equipo, entiende que las personas tienen que crecer dentro de la organización y contribuye a eso. Reconoce y celebra los logros conjuntos promoviendo el compromiso de los demás con el desempeño del equipo. Inspira a su equipo mostrándole cual es el camino, determinando objetivos claros y generando entendimiento sobre el aporte al negocio.

Emprendedor: el líder Howard Johnson Villa Carlos Paz se adueña de sus temas y genera resultados extraordinarios con visión de conjunto, tiene interés y compromiso para hacer mejor lo que hace, buscando alcanzar niveles de mayor eficiencia. Contribuye activamente con ideas, energía y deseo de lograr resultados como equipo, contagiando ese compromiso a los demás. Despliega un entendimiento y mirada global del negocio, renunciando a los logros individuales para alcanzar los objetivos del grupo.

Visionario: el líder Howard Johnson Villa Carlos Paz desafía la realidad, se renueva y tiene apertura a nuevas tendencias. Invita a los otros a que propongan nuevas ideas, generando espacios de reflexión. Tiene una mirada positiva sobre la realidad y piensa que el futuro será mejor que el pasado. Busca el cambio, reinventándose, cree que es una forma de ir un paso adelante.

Para potenciar el desarrollo de los líderes y afianzar el modelo cultural es importante trabajar fuertemente en cuatro pilares claves: el autodesarrollo, la evaluación, la formación y la comunicación. Para esto se propone trabajar en las siguientes herramientas:

### **Autodesarrollo:**

EUF: se realizará en el mes de octubre la Evaluación *Upward Feedback* (EUF). Esta herramienta consiste en una encuesta anónima de *feedback* ascendente, donde los colaboradores responden en relación a la percepción que tienen de la gestión de su Jefe/Gerente como líder. Para garantizar la confidencialidad se realiza con una consultora externa, quien al recibir como mínimo tres encuestas le entregan un informe al líder con el objetivo de mejorar sus competencias y enriquecer el autoconocimiento a partir de la mirada integral de sus colaboradores.

Assessment Gerencial: incorporaremos la auto evaluación, una instancia de reflexión que le permite al evaluado analizar su desempeño respecto a los objetivos fijados por sus jefes.

Evaluaciones 360°: Esta herramienta genera un espacio que permite a los pares, clientes internos, equipo de trabajo o jefe dar su opinión sobre una persona determinada. A partir de la información proporcionada, nuestros líderes pueden delinear un plan de mejora, reconocer fortalezas, conocer la percepción de las personas que gestiona o con las que se relaciona más habitualmente sobre aspectos de su gestión y el impacto que sus acciones generan.

PDI: en noviembre implementaremos el plan de Desarrollo individual, que tiene como objetivo operacionalizar la aceptación racional, el compromiso social y la toma de conciencia del trabajador en la empresa. Este plan puede ser elaborado cuando una persona ingresa como líder a la empresa o tras un período de evaluación anual y en los procesos de *coaching*. Éste proceso contiene lo que va a hacer la persona, por qué lo va a hacer, cuándo se hará y cómo se van a medir los resultados. Los objetivos deben ser medibles, específicos, alcanzables, realistas y temporizados con metas intermedias, operativas de proceso y una meta final. Por medio de este plan, el colaborador va a conseguir su desarrollo individual y la mejora de sus competencias o habilidades.

### **Evaluación:**

Fichas de autodesarrollo: en este caso se utilizará la herramienta de *Value Drivers*. Es una herramienta diseñada para detectar, a partir de la Estructura de Valores, las Orientaciones Laborales y el Estilo de Pensamiento, el potencial de desarrollo de las personas y los altos potenciales de una organización. *Value Drivers* proporciona la información necesaria para desarrollar, retener y rotar estratégicamente el capital intelectual de las empresas. Los valores motivan, dan una profunda significación a todos nuestros actos.

Encuesta de Clima Laboral: la preocupación por generar un ambiente de trabajo en el que además de dar lo mejor de cada uno, los colaboradores encuentren un excelente lugar para trabajar ha sido siempre uno de los pilares de nuestra cultura organizacional. En el mes de diciembre se realizará la Encuesta de Clima con el objetivo de escuchar la opinión de los colaboradores con respecto a todos los aspectos que conforman la vida laboral en el hotel: la gente, el liderazgo, los procesos de trabajo, las recompensas, los aspectos institucionales y de comunicación y el poder de decisión. A partir de los resultados obtenemos un indicador de clima el cual nos permite que cada área, cada jefe, trabaje con ese indicador de forma individual con su equipo, como así también con el departamento de RRHH, para así buscar dar respuesta a la ~~Calibración de competencias~~ Calibración de competencias se considera importante realizar un mapeo de todos los líderes y mandos medios a fin de obtener un índice de liderazgo. Una vez realizado el mapeo se decidirán que indicadores quisiéramos mostrar para poder luego realizar acciones concretas y planes de acción para promociones, plan de desarrollo, *implacement*, como así también tomar decisiones de *outplacement* dentro de las empresas del grupo o bien egresos porque estén próximos a jubilarse, regresos de licencia por maternidad que planteen la necesidad de finalizar su vida laboral o demás cuestiones.

### **Formación:**

Programa de Desarrollo de Líderes coach y gestión de personas. Reflexión y *feedback* con foco a la introspección y la mejora del clima laboral. Con foco siempre en la experiencia del cliente y del colaborador.

### **Descripción**

El Entrenamiento Inicial de los líderes será llevado a cabo por los Asesores de MATCH GdR. Conjugará instancias individuales y grupales, y contempla tres momentos complementarios:

1. **Entrevista de Relevamiento (actividad individual)**
2. **Workshops de Formación (actividad grupal)**
3. **Entrevista de Equipamiento (actividad individual)**

### **Entrenamiento Inicial - Entrevista de Relevamiento**

Será la instancia inicial de presentación ante los líderes y mandos medios de la organización. Instancia individual con una duración estimada de 60 minutos.

Cada líder será entrevistado por quien luego será su Asesor a lo largo de todo el proceso de implementación del *coaching*. Los objetivos específicos de esta instancia son:

1. Relevar Claridad del Rol de los líderes.
2. Relevar sus expectativas
3. Determinar perfil de habilidades de los *Coaches*.
4. Determinar fortalezas y oportunidades de mejora de los líderes

### **Entrenamiento Inicial — Workshops de Formación**

Será la primera instancia grupal de formación compartida entre líderes y Asesores MATCH GdR.. Serán dos jornadas de 8 horas de duración cada una. Durante este espacio de formación se perseguirán los siguientes objetivos:

1. Explicitar con claridad el rol del líder y favorecer la asunción plena de ese rol.
2. Establecer el alcance de las diferentes Competencias.
3. Definir con precisión los modos de implementación de las acciones (qué se debe hacer y qué no se debe hacer).
4. Simular la implementación de las acciones.

#### *Recursos Pedagógicos:*

- Exposiciones Conceptuales.
- Descripción Conductual de la Competencia del líder.
- Evaluación Conductual.
- *Role Playing*.



- Resolución de Casos.
- Soporte Audio-visual.

### **Workshop “Gestión del Rendimiento I”**

- Planificación: se presentará a la Planificación como una instancia de “Preparación previa” de las acciones del líder. Se plantearán acciones primarias como acciones de mayor complejidad como la adaptación del discurso al perfil del líder. Presentación del *Mise en Place* como un punto fundamental de la gestión del líder. Se realizará una descripción conductual del *Mise en Place* para favorecer la visualización, la asimilación y la dimensión del impacto del mismo en el desempeño del rol.

- Observación / Escucha/Indagación: las diferentes opciones de relevamiento de información relacionadas al desempeño del Gerente serán presentadas con claros direccionamientos conductuales enfocados en la dinámica comunicacional a presenciar. Se orientará al líder tanto en la recepción efectiva de información relevante (Observación y Escucha) como en relación a la generación de información relevante (indagación). En ambas instancias, recepción e indagación, se establecerán procedimientos conductuales específicos que permitan que ambos procesos alcancen los niveles de efectividad esperados. Desde qué acciones observar, cómo y qué escuchar, hasta cuándo y cómo preguntar o repreguntar. Estas acciones serán explicitadas y simuladas para favorecer su mayor asimilación.

- Gaps del Desarrollo de Competencias: en este momento el líder recibirá información precisa para identificar y clasificar la información relevada. La información relevada, por recepción o indagación, permite valorar la claridad del rol, su nivel de asunción del rol y el nivel de desempeño de sus habilidades. Es fundamental que el líder pueda identificar las oportunidades de crecimiento de su gente y para ello, pondremos a su disposición una serie de conductas que favorezcan la clara identificación y el oportuno desarrollo de las competencias.

### **Workshop “Gestión del Rendimiento II”**

- Feedback: el líder concebido como un verdadero Gestor del Rendimiento de su gente no sólo deberá relevar información valiosa del desempeño y deberá detectar oportunidades de desarrollo, sino que tendrá a su cargo fundamentalmente generar el cambio conductual. A tal efecto, el *feedback* como instrumento descriptivo y como acción validante constituye una herramienta determinante de gestión. Se brindarán directrices concretas para que el *feedback* que el líder le brinde a su gente sea preciso, oportuno y efectivo. Para ello, no sólo debemos tener en cuenta el modo en que se brinda el *feedback*, sino también la orientación del *feedback*. Es decir, si se estructura en relación a las conductas, a las emociones y/o a los pensamientos de su gente. Se pondrán a disposición las alternativas más efectivas y se realizarán las simulaciones pertinentes para favorecer el reconocimiento y asimilación de la herramienta.

- Acciones de Mejora: naturalmente un *feedback* efectivo deviene en un Plan de Desarrollo o en Acciones de Mejora a su gente. En esta instancia ofreceremos pautas concretas acerca del contenido, de la forma, del alcance y de las estrategias de logro que debe contener un plan de desarrollo para que sea atractivo, efectivo y logre alto nivel de adherencia por parte de los colaboradores a su cargo. Las acciones de mejora constituyen metas de rendimiento y el establecimiento de las mismas demandan un conocimiento específico relacionado a plazos, reforzamientos y estrategias para alcanzar esas metas.

- Seguimiento: la consolidación del comportamiento es una instancia tan o más importante que la incorporación de la conducta. En muchas oportunidades quienes gestionan el rendimiento consideran que la aparición de la conducta deseada constituye el logro de la meta, cuando en realidad la meta se alcanza cuando el comportamiento se consolida y se habitúa a las condiciones de estrés que se pueden vivir diariamente. A tales fines, brindaremos directrices concretas para que el líder favorezca la consolidación y habituación de los nuevos recursos de su gente.

(\*) *A lo largo de ambos workshops, el desarrollo de las diferentes competencias del líder, se presentarán asociadas a la claridad del rol, a la asunción del rol y al nivel de ejecución del rol del líder.*

### **Entrenamiento Inicial - Entrevista de Equipamiento**

Esta instancia final del proceso de Entrenamiento Inicial nos permitirá conjugar los diferentes emergentes de la Entrevista de Relevamiento y de los Workshops de Formación para realizar foco en:

- Seleccionar los recursos necesarios para el desempeño efectivo de su rol.
- Revisar los aspectos centrales de los recursos necesarios.
- Anticipar los diferentes escenarios a gestionar.
- Establecer un modo de vinculación continuo entre el líder y el Asesor MATCH GdR.

Este momento final del Entrenamiento Inicial, tendrá una duración estimada de 60 minutos de duración.

#### **Informes**

Los reportes de los Asesores MATCH GdR acerca del desempeño de los líderes harán foco principalmente en tres ejes:

- Claridad del Rol.
- Asunción del Rol.
- Nivel de Ejecución del Rol.

Los informes contendrán datos que respalden las opiniones vertidas en cada uno de los ejes, de la misma manera que contendrán las sugerencias conductuales específicas que formarán parte de la “Devolución del Asesor al líder capacitado”.

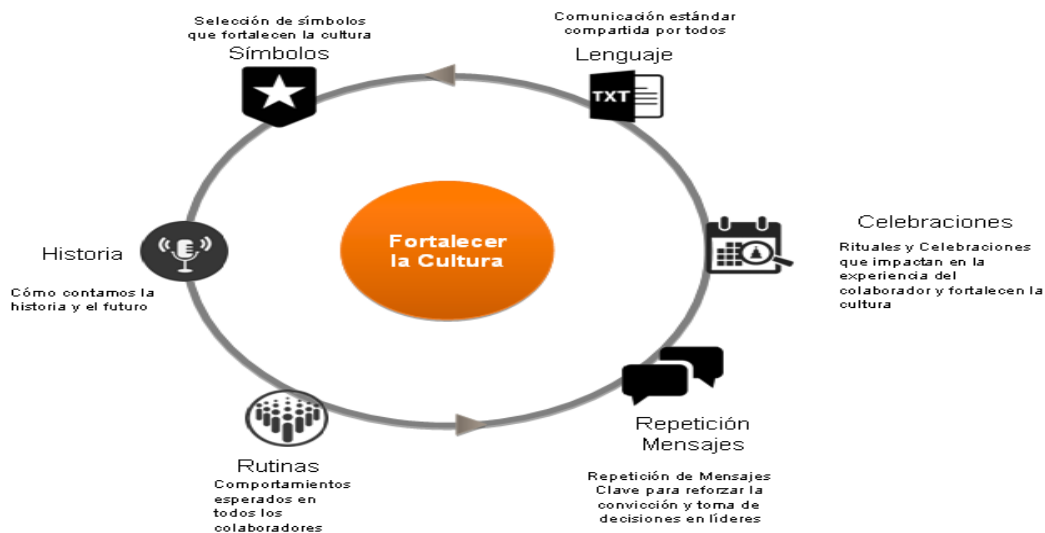
Los informes dejarán establecido con claridad el estado actual de desarrollo del líder, la comparativa a lo largo del proceso (nivel de evolución) y las sugerencias conductuales específicas desplegadas en cada instancia de devolución.

Se contempla la realización de un primer informe luego del Entrenamiento Inicial (entrevista de relevamiento + *workshops* de formación + entrevista de equipamiento) y posteriormente un informe de cada instancia de acompañamiento y devolución.

#### *Anexo II: Plan de comunicación y sus componentes*

#### **Comunicación:**

A continuación, se presenta el siguiente esquema de comunicación interna a cumplir:



**Símbolos:** es importante la elección de los símbolos que van a fortalecer la cultura para esto se eligió una estrella y la herramienta *Startme up* en la cual cada colaborador podrá premiar a un colaborador por un acto, acción, motivo a celebrar.

**Lenguaje:** el lenguaje de experiencia del cliente debe ser entendido y conocido por todos los colaboradores de la organización para esto es importante que desde la selección al puesto de trabajo se incluyan los recursos que cuenten con los valores como así también una marcada orientación al cliente.

**Rituales y celebraciones:** en la búsqueda de crear una organización que sea considerada como “el mejor lugar para trabajar”, el reconocimiento frecuente e innovador constituye un pilar importante debido a su gran aporte en el fomento de un clima de gratitud y aprecio en todos los niveles de la organización.

**Repetición de mensajes:** es importante en este caso los mensajes por parte de todos los líderes de la organización en cuanto a la Experiencia del Cliente/Colaborador, marcar claramente qué se espera de los colaboradores para lograr cumplir con la estrategia propuesta.

**Rutinas:** comportamientos esperados de todos los colaboradores. Cada comportamiento debe estar alineado a un valor y a una competencia a fin de alcanzar el objetivo siempre con foco en el cliente.

**Historia:** cómo contamos la historia a futuro. Es importante la impecabilidad de cada uno de los procesos. Somos lo que hacemos, somos ese compromiso con el futuro de nuestros hijos y los hijos de nuestros hijos, y tener una estrategia para esto es importante.